

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIA E GESTÃO DA INFORMAÇÃO
PAULA ADRIELE DOS SANTOS

**ANÁLISE DE AMBIENTE ORGANIZACIONAL PARA IMPLANTAÇÃO
E/OU CRIAÇÃO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO:
UM ESTUDO DE CASO NO SERPRO**

CURITIBA
2007

PAULA ADRIELE DOS SANTOS

**ANÁLISE DE AMBIENTE ORGANIZACIONAL PARA IMPLANTAÇÃO
E/OU CRIAÇÃO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO:
UM ESTUDO DE CASO NO SERPRO**

Monografia apresentada à disciplina
Pesquisa em Informação II, do Curso de
Gestão da Informação do Setor de
Ciências Sociais Aplicadas da
Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Prof^a Helena Nunes Silva.
Co-Orientador: Prof^o Eloi Yamaoka

CURITIBA

2007

DEDICO

...A minha filha
Adriele Beatriz dos Santos Moreira

Ao meu pai
Nino José dos Santos

AGRADECIMENTOS

A Deus por ter me dado forças para vencer os obstáculos encontrados no percurso

Ao meu amado esposo, por não ter poupado esforços no sentido de me levantar a cada queda, e por seu amor incondicional.

Agradeço meu pai por ser um referencial em minha vida.

A minha mãe, a quem devo muito, por seu amor, zelo, incentivos, carinho e admiração.

A Jéssica, minha irmã, pelas incomodações que por ventura, algumas, servirão de ensino para a vida.

Agradeço minha tia, madrinha e cunhada Neuza pela força e companheirismo.

Aos amigos Guilherme, Sandra, Roberto, Fabieli, Karin, Denise, Suelen, Rodrigo e Fernando pelos quatro anos de amizade, companheirismo e apoio.

Agradeço a Professora Doutora Helena de Fátima Nunes Silva, pelas orientações valiosas que me servirão para vida toda, pelo apoio, pela amizade, por acreditar em minha capacidade.

A todos os professores que colaboraram para a realização deste estudo.

Ao Eloi Yamaoka pela cooperação no levantamento de dados e pela confiança que me foi creditada.

A todos que de alguma forma contribuíram para o desenvolvimento do projeto mesmo sendo por meio de palavras de amizade

RESUMO

Título: Análise de ambiente organizacional para implantação e/ou criação de gestão do conhecimento: um estudo de caso com o SERPRO

Autor: Paula Adriele dos Santos

Orientador: Prof^a Helena de Fátima Nunes Silva

Co-Orientador: Prof^o Eloi Yamaoka

Pesquisa exploratória referente à análise de ambiente organizacional público, visando identificar os fatores positivos e negativos para implantação e/ou criação de gestão do conhecimento. Para a sistematização dos resultados, foi realizada uma pesquisa qualiquantitativa, fundamentada em um estudo de caso no SERPRO. A coleta de dados foi realizada por meio de análise organizacional, reuniões informais e questionários. Como produto desta pesquisa, apresenta-se, de forma sistemática, o resultado obtido com a coleta de dados, o qual, abrange as sete dimensões da gestão do conhecimento de Terra (2000) embasando-se na teoria da criação de conhecimento organizacional de Nonaka e Takeuchi (1997), com o intuito de expor os fatores positivos e negativos para implantação e/ou criação de gestão do conhecimento. Dentre os resultados obtidos destacam-se algumas iniciativas que favorecem a gestão do conhecimento no SERPRO, quais estão relacionadas às estratégias organizacionais e a alta administração. Estas iniciativas relacionam-se a exposição das principais competências da organização aos colaboradores, bem como, a divulgação de metas desafiadoras. No entanto, a estrutura organizacional e aprendizado com o ambiente, precisam ser vistos com mais atenção na organização, sendo necessário que a mesma transmita a seus colaboradores a importância que estas dimensões exercem sob a gestão do conhecimento.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento. Práticas de Gestão do Conhecimento. Administração Pública. Análise de ambiente organizacional.

LISTA DE SIGLAS E ABREVEATURAS

AC – Autoridade Certificadora

AR – Autoridade de Registro

CDI – Centro de Documentação e Informação

GC – Gestão do Conhecimento

GE – Gestão Empresarial

ICP-Brasil – Chaves Públicas Brasileiras

PS – Produtos e Serviços

RAC – Revista de Administração Contemporânea

RE – Relacionamento com o cliente

SERPRO – Serviço Federal de Processamento de Dados

SGGC – Segunda Geração de Gestão do Conhecimento

TI – Tecnologia da Informação

TIC – Tecnologia de Informação e Comunicação

LISTA DE TABELAS E QUADROS

TABELA 1: EXEMPLO DE TABULAÇÃO – ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS: VISÃO DA SUPERINTENDÊNCIA DE RE.....	14
TABELA 2: DOIS TIPOS DE CONHECIMENTO.....	18
QUADRO 1: CONTEÚDO E CARACTERÍSTICAS DAS CONVERSÕES DO CONHECIMENTO.....	20
QUADRO 2: INTERAÇÕES E CONTEXTOS CAPACITANTES.....	33
QUADRO 3: INICIATIVAS OU PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	40

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1: AMOSTRA POR TIPICIDADE.....	11
FIGURA 2: ESPECTRO DO CONHECIMENTO.....	16
FIGURA 3: CONVERSÃO DO CONHECIMENTO.....	19
FIGURA 4: ESPIRAL DO CONHECIMENTO.....	26
FIGURA 5: MODELO DE CINCO FASES DO PROCESSO DE CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO.....	30

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: Capacitadores de conhecimento x fases de criação do Conhecimento.....	32
GRÁFICO 2: Estratégia e alta administração – GE.....	45
GRÁFICO 3: Estratégia e alta administração – OS.....	46
GRÁFICO 4: Estratégia e alta administração – RE.....	46
GRÁFICO 5: Estratégia e alta administração – MÉDIA GERAL.....	47
GRÁFICO 6: Cultura e valores organizacionais – GE.....	49
GRÁFICO 7: Cultura e valores organizacionais – OS.....	49
GRÁFICO 8: Cultura e valores organizacionais – RE.....	50
GRÁFICO 9: Cultura e valores organizacionais – MÉDIA GERAL.....	51
GRÁFICO 10: Estrutura organizacional - GE.....	52
GRÁFICO 11: Estrutura organizacional - PS.....	53
GRÁFICO 12: Estrutura organizacional - RE.....	53
GRÁFICO 13: Estrutura organizacional – MÉDIA GERAL.....	54
GRAFICO 14: Administração de recursos humanos – GE.....	55
GRAFICO 15: Administração de recursos humanos – OS.....	56
GRAFICO 16: Administração de recursos humanos – RE.....	56
GRAFICO 17: Administração de recursos humanos – MÉDIA GERAL.....	57
GRAFICO 18: Sistemas de informação – GE.....	58
GRAFICO 19: Sistemas de informação – PS.....	59
GRAFICO 20: Sistemas de informação – RE.....	60
GRAFICO 21: Sistemas de informação – MÉDIA GERAL.....	61
GRAFICO 22: Mensuração de resultados – GE.....	62
GRAFICO 23: Mensuração de resultados – PS.....	63
GRAFICO 24: Mensuração de resultados – RE.....	63
GRAFICO 25: Mensuração de resultados – MÉDIA GERAL	64
GRÁFICO 26: Aprendizado com o ambiente – GE.....	65
GRÁFICO 27: Aprendizado com o ambiente – OS.....	66
GRÁFICO 28: Aprendizado com o ambiente – RE.....	66
GRÁFICO 29: Aprendizado com o ambiente – MÉDIA GERAL.....	67

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	1
1.1 ABORDAGEM GERAL DO PROBLEMA.....	1
1.2 JUSTIFICATIVA	2
1.3 OBJETIVO.....	4
1.3.1 Objetivo geral	4
1.3.2 Objetivos específicos.....	4
2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	5
2.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	5
2.2 AMBIENTE DE PESQUISA.....	7
2.2.1 População e amostra.....	11
2.2.2 Coleta dos dados	12
2.2.3 Análise e Sistematização dos dados.....	13
3 LITERATURA PERTINENTE.....	15
3.1 O CONHECIMENTO	15
3.2 HISTÓRICO E ABORDAGENS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO	22
3.2.1 Histórico	22
3.2.2 Abordagens da gestão do conhecimento	23
3.3 CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO	25
3.4 SETE DIMENSÕES DO CONHECIMENTO.....	34
3.4.1 Dimensão 1 – Fatores estratégicos e o papel da alta administração	34
3.4.2 Dimensão 2 - Cultura e valores organizacionais	35
3.4.3 Dimensão 3 – Estrutura organizacional.....	35
3.4.4 Dimensão 4 – Administração de recursos humanos	36
3.4.5 Dimensão 5 - Sistemas de informação.....	36
3.4.6 Dimensão 6 – Mensuração de resultados	37
3.4.7 Dimensão 7 – Aprendizado com o ambiente.....	38
3.5 GESTÃO DO CONHECIMENTO EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS.....	39
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	44
4.1 ESTRATÉGIA E ALTA DIREÇÃO	45
4.2 CULTURA E VALORES ORGANIZACIONAIS.....	48
4.3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	51
4.4 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS	54
4.5 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO	58
4.6 MENSURAÇÃO DE RESULTADOS	62
4.7 APRENDIZADO COM O AMBIENTE	64
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	68
REFERÊNCIAS.....	70
Apêndice 1 – Questionário	74
Anexo 1 – Componentes estratégicos do SERPRO	78
Anexo 2 – Organograma - SERPRO.....	80

1 INTRODUÇÃO

As empresas, cada vez mais, estão percebendo a importância do conhecimento para a eficiência no desenvolvimento de seus processos resultando em qualidade, competitividade e inovação. Para isso as organizações (que são fontes inesgotáveis de conhecimento) necessitam ser estruturadas para o trabalho com o conhecimento.

Nesse sentido, a gestão do conhecimento – GC – proporciona à organização a geração de novos produtos, novos processos, maior flexibilidade, inovação e vantagem competitiva. A GC deve ser integrada aos processos de negócios da organização, vinculada à alta administração, à cultura organizacional, à estrutura da empresa, ao setor de recursos humanos, aos sistemas de informação utilizados, a mensuração de resultados e a aprendizagem com o ambiente de qualquer natureza.

Em organizações públicas em que a informação é historicamente fonte de poder e não de transformação em conhecimento, fica evidenciada a necessidade de estratégias para a modernização administrativa com melhoria da produtividade por meio da transparência de atos e ações, propiciando dessa forma o aumento da auto-estima dos servidores.

Assim, com esta pesquisa analisou-se o ambiente organizacional de uma organização pública sob os aspectos da gestão do conhecimento, utilizando para tal, o modelo das sete dimensões de Terra (2000).

1.1 ABORDAGEM GERAL DO PROBLEMA

A gestão do conhecimento está voltada para atividades de produção, retenção, disseminação, compartilhamento e aplicação do conhecimento. No setor público, além dessas características, a GC objetiva oferecer suporte a ações voltadas à sociedade.

Os programas de governo estão diretamente ligados à gestão do conhecimento das organizações públicas e a deficiência da mesma acarreta problemas, como ausência de foco no cidadão, falta de objetivos definidos, inexistência de documentação dos processos, má comunicação entre setores e servidores, inexistência de modelos de

medição e avaliação dos processos (para se obter conhecimentos das possibilidades de melhorias da instituição, disseminação pouco efetiva das informações que não são processadas de maneira coerente, concisa e ágil), descaso com inovações ou mudanças – que são fatores relevantes e pertinentes para a tomada de decisão do gestor público no atendimento das necessidades de informação do cidadão.

Há necessidade de que os processos de trabalho do setor público, pelo fato da sua relação direta com o cidadão, resultem em serviços desenvolvidos numa visão de compartilhamento de informações e conhecimentos para a sociedade.

Pelo que foi explanado acima, percebe-se que um problema a ser estudado seria a análise de um ambiente organizacional público sob os aspectos relacionados à gestão do conhecimento. Neste sentido a questão de pesquisa proposta é:

Quais são os fatores relativos ao ambiente organizacional que favorecem ou dificultam a implantação e/ou criação da gestão do conhecimento em uma organização pública?

1.2 JUSTIFICATIVA

A gestão do conhecimento pode ser considerada útil no desenvolvimento de processos organizacionais e para oferecer suporte aos gestores na tomada de decisões com maior precisão, agilidade, eficiência, mantendo o ambiente organizado, flexível e melhorando o aproveitamento do conhecimento organizacional já existente e estimulando novos conhecimentos.

A sociedade está passando por transformações sociais e econômicas que atingem a todos os setores, inclusive a Administração Pública, a qual deverá adaptar-se a essa nova realidade. Esse cenário exige um novo perfil de serviço público, voltado à satisfação de seus usuários e à busca de resultados eficientes. Sob essa visão, e fundamentando-se nos valores da nova economia na qual se reconhece o conhecimento como o recurso de maior valor estratégico, a Administração Pública deve se conscientizar da importância de aderir a um novo desafio: orientar suas ações estratégicas de forma a potencializar o conhecimento organizacional.

A gestão do conhecimento nas organizações públicas proporciona maior efetividade das ações governamentais no que concerne ao tratamento de informações pertinentes ao cidadão. Assim, as organizações públicas geram conhecimentos para que os cidadãos e organizações não-governamentais hajam como parceiros do Estado, para elaboração e implantação de políticas, para apresentação de soluções aos desafios inesperados, para promoção e redução da desigualdade social, para nivelamento de um plano de qualidade de vida, e para criação de uma sociedade com inserção social de seus cidadãos.

Os benefícios da gestão do conhecimento no desenvolvimento de processos organizacionais públicos são relevantes e consideráveis. A utilização desta metodologia pode reduzir a perda de conhecimento por motivo de aposentadoria, mudanças de departamento, falecimento, demissão; minimizar o tempo gasto com elaboração de novos projetos, pois utiliza as experiências adquiridas em projetos anteriores para aprender com erros e com acertos; designar o mapeamento de competências dos colaboradores da organização para fins estratégicos; facilitar a disseminação de informação dentro da organização; estimular a comunicação; instigar a aprendizagem dos funcionários; integrar os conhecimentos de todos os setores organizacionais; oferecer suporte aos gestores na tomada de decisões com maior precisão, agilidade, eficiência; e principalmente focar o cidadão, promovendo a inserção social e reduzindo as desigualdades sociais.

Esse tema tem sido pouco discutido dentro das organizações públicas, com exceção de algumas experiências pioneiras que vêm sendo realizadas. Além disso, são raras as pesquisas científicas na área, tornando necessário um trabalho específico à Administração Pública. Os resultados deste estudo podem contribuir para a sistematização de metodologias de análise de ambientes organizacionais públicos possibilitando a criação de práticas de gestão do conhecimento. No que diz respeito à universidade, os resultados podem ser utilizados em pesquisas que estão sendo desenvolvidas pelo Departamento de Ciência e Gestão da Informação.

1.3 OBJETIVO

A presente pesquisa está subordinada a um objetivo geral e a quatro objetivos específicos.

1.3.1 Objetivo geral

O objetivo geral da pesquisa consiste em analisar o ambiente organizacional de uma instituição pública identificando os fatores positivos e negativos para a implantação e/ou criação da gestão do conhecimento.

1.3.2 Objetivos específicos

- a) Identificar, na literatura, as características propícias no ambiente organizacional para criação de gestão do conhecimento na organização pública;
- b) verificar, a partir de um estudo de caso, os fatores positivos e negativos para a implantação de gestão do conhecimento em um ambiente público;
- c) apresentar um quadro sinótico do ambiente organizacional com os fatores positivos e negativos para implantação de gestão do conhecimento;
- d) identificar, pelo estudo de caso, as práticas de gestão do conhecimento na organização.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Toda pesquisa procura respostas e soluções para um determinado problema. É caracterizada por ser um procedimento que envolve reflexão, leitura, análise e crítica para possivelmente apresentar soluções. A pesquisa deve ser planejada e executada de acordo com o problema em questão.

A pesquisa é definida com a formulação do problema, que pode ser considerado a etapa inicial para a elaboração do projeto. Após a definição do tema ou a grande área do conhecimento que foi abordada, origina-se um problema de pesquisa. A escolha do tema foi feita a partir dos seguintes critérios: atualidade, conhecimentos adquiridos, aptidão pessoal, leituras de pesquisas já realizadas para identificar uma área de interesse por parte da pesquisadora e que tivesse relevância e contribuísse para a sociedade. O problema foi formulado a partir do tema para obtenção de uma questão de pesquisa para desenvolvimento da mesma.

O objetivo geral e os específicos foram gerados a partir do que se pretende alcançar com o estudo. Sendo assim o objetivo geral é uma síntese dos resultados almejados com a pesquisa, e os objetivos específicos são desdobramentos que irão levar ao objetivo final. A justificativa da pesquisa descreve-se em relação a sua importância, motivação e relevância para a sociedade.

Assim, neste capítulo apresentam-se os procedimentos metodológicos que serão a base para o desenvolvimento da pesquisa.

2.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

De acordo com a pesquisa desenvolvida, uma análise de ambiente organizacional para criação de gestão do conhecimento de uma instituição pública, foi realizada uma pesquisa exploratória, fundamentada em um estudo de caso no SERPRO e com base em pesquisa bibliográfica.

A pesquisa bibliográfica parte do princípio de levantamento de fontes primárias e secundárias, impressas ou *on-line* que são pertinentes e relevantes à área de gestão do conhecimento, criação de gestão do conhecimento, práticas de gestão do conhecimento, administração pública e análise de ambiente organizacional público. A análise destas fontes permitiu um entendimento maior referente ao tema e às relações entre autores da área de gestão do conhecimento e administração pública. Estas fontes forneceram subsídios para a coleta, análise e sistematização dos dados e apresentação dos resultados obtidos.

Por pesquisa exploratória entende-se a busca e identificação de algo em um organismo ou fenômeno, este tipo de pesquisa visa maior familiaridade com o problema evidenciado, a fim de torná-lo explícito expondo informações a respeito do objeto de estudo, construindo e aprimorando hipóteses (idéias). Este tipo de pesquisa delineia um planejamento flexível possibilitando à pesquisadora um variável acesso às informações pertinentes e relevantes ao tema. O planejamento da pesquisa dependeu basicamente de três fases: fase decisória – referente ao tema e problema; fase construtiva – execução da pesquisa; fase redacional – sistematização das informações obtidas na fase anterior (GIL, 1994).

O estudo de caso, segundo definição de Yin (2001, p.23) “é uma indagação empírica que investiga fenômenos contemporâneos dentro de um contexto da vida real, quando as fronteiras entre fenômenos e contextos não estão claramente evidentes e no qual fontes múltiplas de evidencia são usadas.” Sendo assim, o estudo de caso analisa casos particulares (referentes a uma única organização), tendo como objetivo um aprofundamento exaustivo do objeto de estudo ou fenômeno, o que permite um conhecimento amplo do mesmo, reúne informações detalhadas e pertinentes com vista a aprendizagem da totalidade de uma situação e compreende o ambiente para analisá-lo com intensidade.

A presente pesquisa apresenta uma abordagem quantitativa pôr obtém dados estatísticos como resultado, identificando a preferência da amostra por meio de porcentagem. Segundo Echeveste *et al* (1999, p. 172), a caracterização desta pesquisa baseia-se em mensurar o grau de importância de cada atributo mencionado.

No entanto, exibe uma abordagem qualitativa, a qual expõe dados textuais interpretativos. Para Neves (1996) este tipo de pesquisa corresponde a uma junção de diferentes técnicas interpretativas que descrevem e decodificam componentes de sistemas complexos.

Portanto, a opção pela abordagem exploratória, do tipo estudo de caso, caracteriza-se pela necessidade de identificação das práticas de gestão do conhecimento no SERPRO, e apresentação dos elementos favoráveis ou não à implantação ou criação da gestão do conhecimento, por meio de uma análise de ambiente institucional público.

2.2 AMBIENTE DE PESQUISA

A pesquisa foi desenvolvida no ambiente organizacional do Serviço Federal de Processamento de Dados – SERPRO, evidenciando seu ambiente para práticas de gestão do conhecimento. A escolha se deve ao fato de ser uma organização pública (a maior no setor de prestação de serviços em tecnologia da informação no país), e especialmente pelo interesse da mesma pelo tema e por apresentar uma cultura organizacional favorável a estudos desta natureza.

As informações descritas abaixo foram coletadas do site: <http://www.serpro.gov.br/>.

O SERPRO foi criado pela Lei nº 4.516 de 1 de dezembro de 1964, com objetivos de modernizar e propiciar agilidade a setores estratégicos da administração pública, permitindo maior controle e transparência referente aos gastos públicos. Vinculada ao Ministério da Fazenda consolidou-se por aprimorar tecnologias adotadas por órgãos públicos federais, estaduais e municipais.

A organização possui uma Sede (matriz) concentrada em Brasília e nove regionais (filiais) distribuídas pelo país. O estudo de caso realizou-se na regional Curitiba, localizada na rua Carlos Pioli, 133, Bom Retiro Curitiba – PR, a qual possui um quadro de, aproximadamente, 500 colaboradores.

O SERPRO presta serviços em rede nacional e por estar credenciado como Autoridade Certificadora – AC da infra-estrutura de chaves públicas – ICP-Brasil, a organização está apta a prover serviços de certificação digital. Este credenciamento se deve a uma auditoria e fiscalização feitas nas dependências do Centro de Certificações Digital do SERPRO, concedendo o título de AC e AR pela ICP-Brasil.

Sua função é oferecer e prestar serviços pertinentes à área de sistemas de informação, serviços de tecnologia da informação e comunicação, integrar soluções, consultoria e informações. O SERPRO descreve algumas características para obter sucesso com seus clientes e fidelizá-los:

- a) conquistar reconhecimento de clientes, Estado e Sociedade;
- b) prestar serviços com pontualidade, inovação, qualidade e segurança;
- c) manter os colaboradores comprometidos e motivados;
- d) orientar a gestão para resultados, lucratividade e competitividade;
- e) empregar soluções inovadoras com tecnologia adequada;
- f) praticar gestão integrada e participativa;
- g) atuar com ética e responsabilidade cidadã.

O SERPRO conta com, aproximadamente, 9.900 funcionários que estão distribuídos pelas sedes de todo o país para conter o volume de trabalho nas seguintes áreas de atuação no mercado e as seguintes linhas de negócio.

Áreas de atuação:

- a) Administração tributária;
- b) Administração de recursos humanos;
- c) Administração do patrimônio da união;
- d) Comércio exterior;
- e) Estados e Municípios;
- f) Informações sociais;
- g) Reforma do Estado;
- h) Representação judicial da Fazenda nacional;

- i) Serviços gerais de apoio à administração;
- j) Sistema de controle interno do executivo.

Linhas de negócios:

- a) Desenvolvimento de soluções;
 - 1. Desenvolvimento de aplicações;
 - 2. Desenvolvimento de plataformas livres;
 - 3. Fábrica de sítios;
 - 4. Desenvolvimento Web;
 - 5. Metodologia de desenvolvimento de soluções.
- b) Serviços de Datacenter;
 - 1. Hospedagem de aplicações;
 - 2. Hospedagem de servidores;
 - 3. Armazenamento de dados;
 - 4. Espelhamento de bases de dados;
 - 5. Gerenciamento e administração de aplicações;
 - 6. Gerenciamento e administração de serviços.
- c) Rede multiserviços;
 - 1. Redes virtuais privadas (VPN);
 - 2. Redes corporativas;
 - 3. Provimento de acesso corporativo Internet;
 - 4. Interconexões de redes;
 - 5. Convergência de dados, voz e vídeo;
 - 6. Redes locais;
 - 7. Gerenciamento integrado de redes;
 - 8. Acesso remoto discado.

- d) Segurança;
 - 1. Consultoria em gestão de segurança;
 - 2. Definição de políticas de segurança;
 - 3. Certificação digital;
 - 4. Análise de vulnerabilidades;
 - 5. Política de antivírus;
 - 6. Pesquisa e investigação;
 - 7. Grupo de resposta e ataques;
 - 8. Auditoria de segurança.

- e) Integração / interoperabilidade;
 - 1. Barramento de integração;
 - 2. Data Warehousing;
 - 3. Sistemas de apoio à decisão;
 - 4. Integração de processos, sistemas e dados;
 - 5. Padrões para interoperabilidade;
 - 6. Integração de diretórios;
 - 7. Plataforma de pagamentos.

- f) Serviços ao cidadão;
 - 1. Central de atendimento;
 - 2. Caixa postal eletrônica do cidadão;
 - 3. Ouvidoria;
 - 4. Espaço SERPRO Cidadão;
 - 5. Ensino a distância.

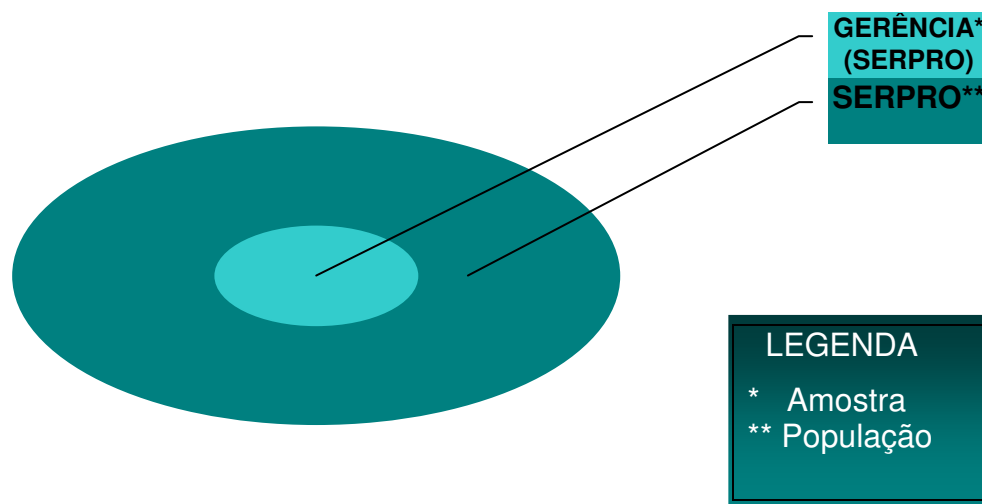
Por estes serviços, o SERPRO tem como finalidade oferecer aos clientes soluções tecnológicas que lhes permitam a concentração nas suas atividades principais, com dados e informações adequadas às suas operações e decisões. Para todos estes processos a organização utiliza vários sistemas, como: Siscomex, Siorg, Rais, Renavam, Siafi, Siape, IRPF, Receitanet, Rede governo, Siafem, Siapenet e outros instalados em diversas organizações.

2.2.1 População e amostra

A população escolhida foi o SERPRO – Serviço Federal de Processamento de Dados, focando a regional de Curitiba, a qual conta com, aproximadamente, 500 colaboradores. Destes colaboradores foram selecionados um grupo de 40 pessoas que fazem parte da alta administração da organização. A amostra escolhida contou com todos os gerentes da área de Gestão empresarial (4 pessoas), todos os gerentes da área de Relacionamento com o cliente (14 pessoas) e todos os gerentes da área de Produtos e serviços (15 pessoas). A amostra foi determinada pelo fato das mesmas exercerem cargos de gerência em todas as áreas da organização. Deste grupo, 33 pessoas responderam ao questionário, totalizando uma taxa de 82,5% de retorno.

Este tipo de amostra, segundo Gil (1994, p. 97) pode ser nomeada de amostra por tipicidade, ou seja, uma parte da população que pode representá-la na sua totalidade. Estes colaboradores são as pessoas chaves da organização, para o processo de gestão do conhecimento, portanto, podem ser considerados representativos. A figura 1 representa este conceito.

FIGURA 1 – AMOSTRA POR TIPICIDADE



FONTE: A autora (2007).

2.2.2 Coleta dos dados

O estudo de caso reuniu informações e dados referentes às práticas de gestão do conhecimento no ambiente organizacional, identificando os fatores positivos e negativos para implantação ou criação da gestão do conhecimento na instituição.

Estas informações e dados foram coletados a partir de uma análise do ambiente organizacional, reuniões informais com um dos analistas da organização e a aplicação de questionários aos colaboradores da alta administração.

A *análise do ambiente organizacional* realizou-se por meio de um diagnóstico da organização, ou seja, levantamento de dados referentes à mesma (histórico, objetivos, valores, missão, visão, estrutura, cultura, políticas internas, organograma, estratégias, serviços e produtos), por meio de observações do ambiente e leitura de alguns documentos que dizem respeito à organização.

Foram realizadas duas *reuniões informais*, ou seja, encontros que visam objetivos comuns. O primeiro encontro ocorreu na Universidade Federal do Paraná, estando presentes a pesquisadora, Eloi Yamaoka (analista de sistemas do SEPRO e co-orientador da pesquisa) e Helena F. N. da Silva (orientadora da pesquisa) com a finalidade de adquirir informações referentes à organização em questão e planejar as ações que seriam executadas para a coleta de dados. A segunda reunião foi realizada no SERPRO, na qual estavam presentes a pesquisadora e Eloi Yamaoka, visando, por parte da pesquisadora, a compreensão e um entendimento maior da organização e seu ambiente de trabalho.

O *questionário* (Apêndice 1) teve como finalidade coletar dados referentes à visão dos colaboradores para identificar os fatores positivos e negativos para criação e/ou implantação de práticas de gestão do conhecimento. A série de questões objetivas (fechadas) que se seguiu foi apresentada em sete blocos temáticos. Estes blocos representam as sete dimensões de Terra (2000) que facilitam ou dificultam a criação da gestão do conhecimento na organização. Os questionários foram enviados por correio eletrônico para a amostra selecionada, segundo Kotler (1998, p. 122) esta mídia garante que o entrevistado responda as questões sem distorção, uma vez que, não há o interesse de saber quem é o respondente, e sim a resposta do mesmo.

2.2.3 Análise e Sistematização dos dados

A análise foi realizada a partir dos dados e informações coletadas e tabuladas para identificar as práticas de GC e verificar os fatores que favorecem ou dificultam a implantação de gestão do conhecimento. Para Cobra (1997, p. 145) os dados obtidos com a coleta devem ser analisados e submetidos a vários cruzamentos para que favoreçam a projeção dos resultados. Nesta mesma linha de raciocínio Sâmara e Barros (1997, p. 93) reforçam esta característica e, ainda, descrevem que análise é um resumo dos dados inscritos na tabulação.

A análise dos dados obtidos na pesquisa possibilitou um entendimento, de modo informal, de como funciona a estrutura física do SEPRO, por meio de observações do ambiente e leitura de alguns documentos que dizem respeito à organização.

As reuniões informais, que proporcionou a obtenção de informações informais da organização, foram analisadas para uma melhor compreensão do ambiente de trabalho.

O questionário foi dividido em sete blocos que representam as dimensões de Terra (2000), sendo os resultados obtidos utilizados como elementos quantitativos. As questões foram respondidas de acordo com a seguinte escala: 1 (não se aplica); 2 (discordo totalmente); 3 (concordo parcialmente); 4 (concordo totalmente).

Os dados obtidos foram tabulados, por meio de uma tabela (APÊNDICE 2), no *software* integrado de planilhas e gráficos – *Excel*. A tabulação foi realizada a partir dos valores obtidos pelos respondentes de cada superintendência e em cada questão, por cada dimensão independente da superintendência, e por fim, o total da percepção do ambiente SERPRO (Regional Curitiba), foram calculadas a média aritmética (valor médio entre as respostas que representa toda a população) e variância (a média dos quadrados das diferenças dos valores em relação a sua média, pode ser considerada baixa, caso seja menor que 0,6), (MAFTOUM, 2005 p. 20-21).

A Tabela 1 apresenta um exemplo de tabulação realizada com a dimensão 4 – Administração de recursos humanos dos respondentes da superintendência de RE – Relacionamento com o cliente.

TABELA 1 – EXEMPLO DE TABULAÇÃO – ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS:
VISÃO DA SUPERINTENDÊNCIA DE RE

Dimensão 4	ENTREVISTADOS														Média	Var	Moda
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14			
Questão 4.1	3	2	2	2	3	4	3	2	3	2	3	3	3	3	2,71	0,37	3
Questão 4.2	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3,5	0,27	4
Questão 4.3	3	2	4	3	4	4	2	3	3	4	3	4	3	4	3,29	0,53	3
Questão 4.4	2	3	3	3	3	4	2	2	2	3	2	3	3	3	2,71	0,37	3
Questão 4.5	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3,64	0,25	4
Questão 4.6	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2,29	0,22	2
Questão 4.7	2	2	3	1	3	2	2	2	3	3	2	3	2	2	2,29	0,37	2
Total geral da Dimensão 4:															2,92	0,01	3

FONTE: A autora (2007).

3 LITERATURA PERTINENTE

Esta seção discorre os aspectos teóricos relativos ao tema, são abordados conceitos de autores especialistas e destacados na área de conhecimento gestão do conhecimento, processos de criação do conhecimento e gestão do conhecimento na administração pública, visando estabelecer um entendimento dos conceitos em questão.

3.1 O CONHECIMENTO

Definir conhecimento é uma questão desafiante, embora vários filósofos renomados como Platão, René Descartes, Jean Paul Sartre, entre outros, tenham abordado esta questão no decorrer dos séculos, ainda assim, existem diversas conceituações dependendo da área científica, na qual está sendo discutido. Desenvolvida por Platão, a estrutura do pensamento sobre o conhecimento de uma perspectiva racionalista originou a teoria de “idéia” como uma “forma” vista com a mente e o ideal máximo que os humanos aspiram saber (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

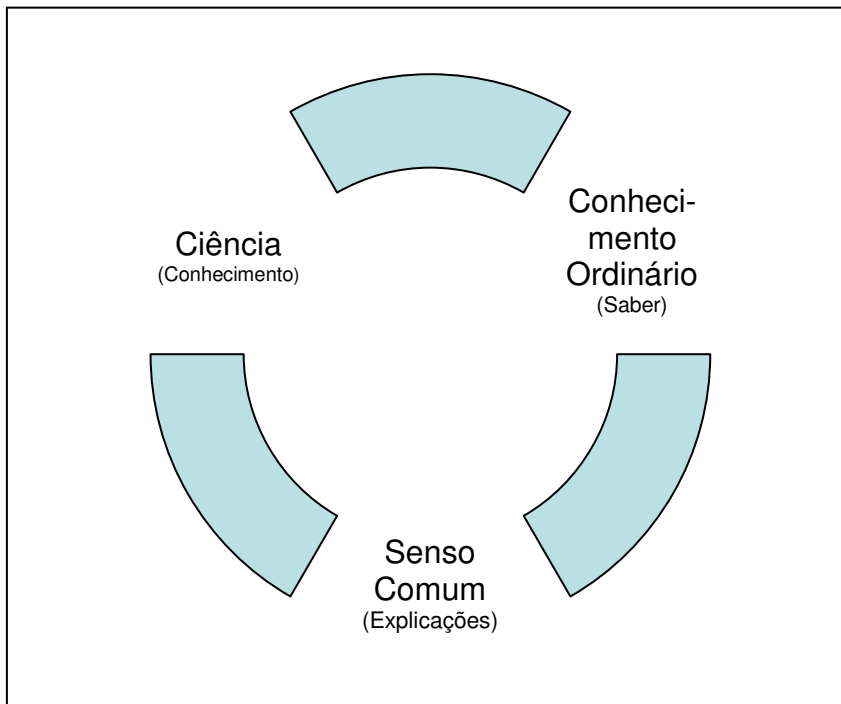
Sob a visão da epistemologia há duas abordagens: o racionalismo, que descreve o conhecimento adquirido por meio do raciocínio, por conta do processo de dedução, deixando de ser um produto da experiência sensorial e o empirismo, que argumenta que a partir de experiências sensoriais é criado o conhecimento, pela indução. Mesmo assim, conceituado inicialmente por Platão, e aceito, pelos filósofos em geral, o conhecimento é a “crença verdadeira justificada”. Porém, de acordo com Nonaka e Takeuchi (1997, p. 24) esta definição, em termos lógicos, está longe de ser perfeita.

Locke foi o iniciante da teoria do conhecimento por se propor a analisar cada uma das formas de conhecimento entre as pessoas, ou seja, as idéias, os discursos, capacidade de relacionar objetos (CHAUI, 1995).

O conhecimento se torna culturalmente definido (conforme a cultura) quando comparado às suas expressões populares, com noções de idéias, identidade, valores e atitudes, podendo ser transformado de um momento histórico para o outro, porém,

contribuindo para o trabalho dos profissionais que estão ligados a trajetória e história da produção do conhecimento (KOGAN, 2005, p. 159). Pode-se construir um espectro do conhecimento iniciando com casos “hard” até os “soft” (conforme a figura 2) – ou seja, explicações sistêmicas e controláveis pela evidência factual, sendo definido: “hard” (método científico constituindo na crítica dos argumentos para julgar a confiabilidade dos procedimentos, nos quais dados de evidência são obtidos chegando-se a conclusões); “soft” (descobrir e formular condições sob quais acontecem eventos e formulação de condições de explicação de eventos), portanto, percepções de como é aplicável e como funciona a estrutura do conhecimento (NAGEL¹, 1961, apud, KOGAN, 2005, p. 159).

FIGURA 2 – ESPECTRO DO CONHECIMENTO



FONTE: Baseado em NAGEL (1961), apud, KOGAN (2005, p. 159).

¹ NAGEL, E. The structure of science: problems in the logic of scientific explanation, London: Routledge and Kegan Paul, 1961.

Diante destes aspectos, as contribuições dos antigos filósofos são relevantes e importantes para área do conhecimento, possibilitando posteriormente, novos conceitos de conhecimento em diferentes aspectos.

O conhecimento é adquirido pela absorção de informações que foram geradas a partir de simples dados. Sendo assim, antes de falar em aquisição de conhecimento, é necessário estabelecer a diferença entre dado, informação, conhecimento e competência.

Geralmente a palavra *dado* é confundida com informação, porém os dados podem ser tratados, visualizados de forma isolada, estando desconectados de algum contexto. Os dados são matérias-primas das informações, aos quais foram agregados valores e utilidades para um fim específico (BEUREN, 2000, p. 47).

Para Davenport e Prusak (1998), dados são conjuntos de fatos distintos relacionados a eventos. Porém, elevam seu potencial à medida que podem gerar informações originando o conhecimento.

A *Informação* pode ser considerada, como expõe McGarry (1999), a matéria prima a partir da qual é gerado o conhecimento; o que é permutável ao mundo exterior e não, apenas, recebido passivamente; elemento para diminuir a incerteza de uma situação, devendo ser estruturada, ordenada e possui um contexto; deve ser transmitida por meio de símbolos, sinais ou signos. Por sua vez, Garrison² (1988, apud, BEUREN, 2000, p. 43) estabelece que informação é o que move os gestores, pois na medida em que os fluxos informacionais vão se ausentando os gestores tornam-se impotentes. De acordo com Beuren (2000, p. 44) as informações originam-se da coleta de dados que são organizados e recebem significados dependendo do contexto.

Davenport e Prusak (1998, p. 4) descrevem informação como uma mensagem em formato visível, audível ou documentada e que possui um emissor e um receptor. Salientam, ainda, que

a informação movimenta-se pela organização por redes *hard* e *soft*. A rede *hard* tem uma infra-estrutura definida: fios, utilitários de entrega, antenas parabólicas, centrais de correios [...] A rede *soft* é menos formal e visível. Ela é circunstancial. Alguém que lhe entregue uma anotação ou a copia de um artigo [...]

² GARRISON, Ray H. Managerial accounting: concepts for planning, control, decision, making. 5. ed. Homewood, Illinois: BPI Irwin, 1988. p. 12.

Logo, a informação pode ser caracterizada como dados que possuem valor, que foram submetidos à análise, tratamento e processos, para gerar hipóteses, soluções, justificativas, críticas, podendo oferecer suporte à tomadas de decisões. Mañas considera a informação como:

um processo pelo qual a empresa informa-se sobre ela própria e seu ambiente, e por ele informa ao seu ambiente sobre ela mesma. [...] constituem o que pode chamar de função informacional da empresa. [...] as informações resultam do processo de informação. São comparáveis a um produto, podendo ser questionados qualidade, quantidade, custo e utilidade [...] (1999, p. 54).

O *conhecimento* é originado e se encontra na mente das pessoas sendo uma mistura de experiências, valores, informações contextualizadas que proporciona uma estrutura para avaliar e incorporar novas experiências e informações adquiridas. Nas organizações o conhecimento está presente em documentos, repositórios, rotinas, processos, práticas e normas (DAVENPORT e PRUSAK, 1998, p. 4).

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997, p. 66) existem dois tipos de conhecimento: tácito e explícito. Para melhor esclarecimento a Tabela 2 abaixo apresenta as diferenças entre conhecimento tácito e explícito.

TABELA 2 – TIPOLOGIA DE CONHECIMENTO

Conhecimento Tácito (Subjetivo)	Conhecimento Explícito (Objetivo)
Conhecimento da experiência (Corpo)	Conhecimento da racionalidade (Mente)
Conhecimento Simultâneo (Aqui e agora)	Conhecimento seqüencial (Lá e então)
Conhecimento análogo (Prática)	Conhecimento digital (Teoria)

FONTE: NONAKA e TAKEUCHI (1997, p. 67)

O conhecimento tácito e o conhecimento explícito apresentam conceitos diferentes entre si, porém para o conhecimento humano ser criado e expandido é

necessária uma interação social entre o tácito e o explícito, expandindo-se em relação a qualidade e quantidade. Esta interação é denominada de conversão do conhecimento. O pressuposto de que a criação do conhecimento se dá por meio desta interação, é postulado em quatro fases diferentes de conversão de conhecimento (NONAKA e TAKEUCHI, 1997 p. 67), são elas: a *socialização* do conhecimento – que compreende o relacionamento entre o conhecimento tácito com outro conhecimento tácito; a *externalização* do conhecimento – que cria conhecimentos explícitos por meio do conhecimento tácito; a combinação de conhecimentos explícitos gerando novos conhecimentos explícitos faz parte da *combinação*, outro modo de conversão; por fim, a *internalização* do conhecimento – que se refere à transferência do conhecimento explícito para o tácito. Conforme apresenta a Figura 3.

FIGURA 3 – CONVERSÃO DO CONHECIMENTO

		Conhecimento tácito em Conhecimento explícito	
Conhecimento Tácito do Conhecimento Explícito		SOCIALIZAÇÃO Conhecimento Compartilhado	EXTERNALIZAÇÃO Conhecimento Conceitual
		INTERNALIZAÇÃO Conhecimento Operacional	COMBINAÇÃO Conhecimento Sistêmico

FONTE: NONAKA e TAKEUCHI (1997, p. 81).

Os quatro modos de conversão do conhecimento geram diferentes conteúdos de conhecimento que são identificados por meio de suas próprias características (NONAKA e TAKEUCHI, 1997 p. 80). De acordo com o Quadro 1, a seguir.

QUADRO 1 – CONTEÚDO E CARACTERÍSTICAS DAS CONVERSÕES DO CONHECIMENTO

Modos de conversão	Conteúdo	Características	Como
Socialização	Conhecimento compartilhado	Modelos metais, habilidades técnicas e experiências compartilhadas.	Observação; Prática; Imitação.
Externalização	Conhecimento conceitual	Gerado por meio de metáforas, analogias e hipóteses.	Dialogo; Reflexão coletiva.
Combinação	Conhecimento sistêmico	Criação de protótipos e tecnologias.	Educação; Treinamento formal; nas escolas.
Internalização	Conhecimento operacional	Utilização de novos produtos e gerenciamento de produtos e projetos	Ler; Ouvir.

FONTE: Baseado em NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 69-78.

Além de conhecimento tácito e explícito, Terra (2000) por sua vez, identifica outras tipologias de conhecimento utilizadas nas organizações, como, individual ou coletivo; estoque ou fluxo; interno ou externo. Já para Tardiff³ (1997, apud SILVA, 2004, p. 63) o conhecimento apresenta três categorias. O conhecimento pode ser declarativo – conhecimento teórico de fatos, regras e princípios; procedural – refere-se a uma ação ou prática; condicional – remete-se as condições da ação, quando e porquê.

Segundo Bukowitz e Williams (2002, p. 19) existem duas formas de conhecimento que podem ser utilizadas com maior precisão dentro da organização. Primeiramente, conhecimento sabido – as idéias, o conhecimento que o indivíduo sabe que ele tem noções; e, o conhecimento desconhecido – que o indivíduo não sabe que ele possui, estando intrinsecamente ligado ao seu modo de desenvolver o seu trabalho.

³ TARDIFF, J. Pour un enseignement strategique. Montreal: Longiques, 1997. p. 47-57.

Seguindo esta mesma linha de raciocínio – conhecimento para as organizações – Stollenwerk⁴ (2001 apud SILVA, 2004, p. 63) apresenta quatro questões pertinentes que a organização deve considerar, são elas: Que conhecimentos uma organização quer ou deve guardar? De que conhecimentos uma organização necessita? Que conhecimento deve ser ignorado ou descartado? Qual a melhor forma de recuperar conhecimento? Após obter as respostas das questões será possível desenvolver um plano de ação para gerar novos conhecimentos ou reaproveitar os já existentes na organização, a fim de gerar um ativo competitivo estabelecendo um diferencial entre seus concorrentes.

Portanto, conhecimento, não é estático (modifica-se assim que uma nova informação é adquirida), pode ser considerado como informação agregada de valor, ou seja, informações avaliadas, pertinentes e assimiladas pelo indivíduo ou organização.

As organizações possuem um conjunto de capacidades dinâmicas para se manterem competitivas. No entanto, estas capacidades aglomeradas ao longo da execução dos processos organizacionais, são oriundas do conhecimento, habilidade, experiência, comunicação, trabalho em equipe e das capacidades humanas. Pode-se considerar *competência* como a descrição do conhecimento nas organizações, sendo de grande importância o gerenciamento destas competências para as práticas de gestão do conhecimento.

Logo, para que os dados se transformem em informação, é necessário organizá-los, estruturá-los, tratá-los, contextualizá-los, conforme a necessidade do cliente que solicitou o processo. A informação pode ser conceituada como um recurso organizacional, sendo seu objetivo dar suporte e possibilitar aos gestores o alcance dos objetivos da organização para tomar decisões de maneira positiva, controlar os processos organizacionais, tendo relevância, pertinência. Sendo assim, os profissionais absorvem conhecimento por meio de extração de informações oriundas de dados. Este conhecimento é posto em prática para a aquisição de experiência e desenvolvimento de habilidade e conseqüentemente, os atores do processo adquirirão competências específicas de sua área profissional.

⁴ STOLLENWERK, M. F. L. Gestão do conhecimento: conceitos e modelos. In: TARAPANOFF, K. (org) Inteligência organizacional competitiva. Brasília: UnB, 2001. p. 152.

3.2 HISTÓRICO E ABORDAGENS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

A gestão do conhecimento pode ser considerada útil e eficaz no desenvolvimento de processos organizacionais. Ela também contribui para oferecer suporte aos gestores na tomada de decisões com maior precisão, agilidade, eficiência, mantendo o ambiente organizado e flexibilidade melhorando o aproveitamento do conhecimento organizacional já existente e estimulando novos conhecimentos, com os quais gera-se inovação e diferencial da organização. Esta percepção da importância do conhecimento nos processos organizacionais, faz com que a GC seja almejada pela organização, fazendo parte do pensamento administrativo.

Segue-se então, nos próximos tópicos, delinear o surgimento da gestão do conhecimento e suas principais abordagens.

3.2.1 Histórico

A teoria do conhecimento surgiu com o filósofo John Locke. A ele as coisas são objetivas da natureza, mesmo sendo ilusória a percepção. Rejeita o racionalismo e descreve que apenas as experiências (sensação e reflexão) podem gerar novas idéias.

Por outro lado a teoria japonesa em relação ao conhecimento parte do princípio do budismo, confucionismo e correntes do pensamento ocidental. Nonaka e Takeuchi (1997, p.32) relatam a característica principal do pensamento japonês que é a unidade do homem natureza, ou seja, afinidade com a mesma, a sua beleza, esta percepção torna-se “naturalismo emocional”, termo criado pelo filósofo japonês Yujiro Nakamura. Outra unidade é a do corpo e da mente que enfatiza a “personalidade total” criticando a noção de conhecimento do ocidente. A unidade do Eu e do Outro descreve a junção das duas primeiras características, tornando a visão japonesa orgânica e coletiva. Para os japoneses, o conhecimento quer dizer sabedoria que vai sendo adquirida conforme a perspectiva da personalidade como um todo.

A gestão do conhecimento é um tema recente, porém de suma importância nas atividades e processos organizacionais. Ela se tornou mais visível a partir dos anos 80,

devido às abordagens teóricas relacionadas à sociedade do conhecimento e ao aprendizado organizacional, perante as competências na gestão estratégica das organizações. No ano de 1987, foi realizada a 1ª Conferência de Gestão do Conhecimento, na Universidade de Purdue, Índia – EUA. A partir deste acontecimento, a GC vem sendo foco das organizações, de pesquisadores, usuários da informação e do conhecimento.

Durante a evolução da gestão do conhecimento é possível destacar três fases enunciadas por Sveiby⁵ (2000 apud STRAUHS 2003):

- a) 1ª fase – foco no aumento da produtividade: busca por informação e conhecimento e investimento em banco de dados;
- b) 2ª fase – foco no cliente: amplo volume de informações e dados, falta de gestão organizacional e pouca interação entre os produtos de GC;
- c) 3ª fase – foco na interatividade: interação com as paginas da WEB, trazendo portais de gestão do conhecimento, sendo este, um único ponto de acesso à informação.

Na primeira fase, o foco da gestão do conhecimento era a tecnologia da informação, buscando informações e depositando em banco de dados. Na segunda fase, devido à busca de informação, o volume tornou-se amplo devido à falta de gerenciamento, sendo assim, não foi possível uma interação entre os produtos de GC. Na terceira fase, também chamada de “Segunda Geração de Gestão do Conhecimento”, uniu-se a TI com a gestão de pessoas (STRAUHS, 2003).

3.2.2 Abordagens da gestão do conhecimento

Para que pudessem se manter competitivas no mercado, as organizações tiveram que se adaptar às mudanças oriundas da nova “era do conhecimento”.

⁵ SVEIBY, K.E. What is knowledge management? Sveiby Knowledge Associates, April, 2000. Disponível em <www.sveiby.com.au/articles/knowledgemanagement.html>

Paradigmas foram superados e foram criados outros contextos para a organização, organizações de aprendizagem; empresas inteligentes; empresas criadoras de conhecimento; empresas do conhecimento; empresas vivas.

A concepção de aderir a uma metodologia de gestão do conhecimento parte da necessidade de acompanhar a evolução da sociedade. A gestão do conhecimento pode transformar a cultura das organizações tornando-as mais ágeis, dinâmicas e competitivas, estando diretamente relacionado ao desenvolvimento de estratégias da mesma. Portanto, cada vez mais percebe-se a importância do conhecimento para a eficácia no desenvolvimento de processos organizacionais. Neste sentido, a gestão do conhecimento proporciona à organização a geração de novos produtos, novos processos, maior flexibilidade, inovação e vantagem competitiva.

Para Despres e Chauvel (2004, p. 199) a gestão do conhecimento possui quatro dimensões: processo cognitivo; tácito ou explícito; individual, grupo ou organização; contexto, originando um mapa de conhecimento, para possibilitar uma visualização mais detalhada das dimensões da GC.

Segundo Boshyk (2004, p. 65) o conceito referente à gestão do conhecimento está relacionado de forma que todas as pessoas

se referem a processos, métodos e sistemas para gerar, coletar, analisar, organizar, difundir e aplicar informações, entendimentos e experiências coletivas passadas, presentes e, as vezes, até futuras, em benefício de uma empresa ou sociedade.

Nesta linha de raciocínio, ou seja, de processo de captura e disseminação de informações, Davenport e Prusak (1998) acreditam que a gestão do conhecimento organizacional está relacionada à geração, codificação, coordenação, transferências, funções e qualificação do conhecimento, bem como, as tecnologias para designar a gestão.

A gestão do conhecimento “é uma estratégia que transforma bens intelectuais da organização – informações registradas e o talento de seus membros – em maior

produtividade, novos valores e aumento de competitividade” (MURRAY⁶, 1996, apud, SILVA, 2004, p.65).

Por outro lado, a abordagem de Terra enfatiza o capital humano indicando que a gestão do conhecimento adota práticas gerenciais sobre os processos de criação e aprendizado individual, coordenando sistemicamente os esforços do plano organizacional e individual; estratégico e operacional; normas formais e informais (2001, p. 82). Pesquisas realizadas por este mesmo autor, no primeiro trimestre de 1998, com vários gerentes de grandes e médias empresas no país, demonstraram que quem adota práticas de gestão do conhecimento em sua organização tem uma probabilidade maior de bons resultados, definindo a GC, mais precisamente, como estando,

Intrinsecamente ligada à capacidade das empresas em utilizarem e combinarem as várias fontes e tipos de conhecimento organizacional para desenvolverem competências específicas e capacidade inovadora, que se traduzem, permanentemente, em novos produtos, processos, sistemas gerenciais e liderança de mercado (TERRA, 2000, p. 82).

A gestão do conhecimento é um processo que envolve gestão de pessoas compreendendo várias atividades, processos e abordagens, visando tornar o ambiente organizacional favorável para geração de bons resultados.

3.3 CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO

As estratégias organizacionais são elaboradas de acordo com o seu ambiente interno e externo. Em cada ambiente é necessária a aquisição de informações relevantes que podem facilitar o processo de geração de conhecimento. Neste sentido, a gestão do conhecimento pode contribuir nos processos de mudança, como também em diferencial competitivo. Assim, enfatiza-se a criação e o compartilhamento do conhecimento organizacional.

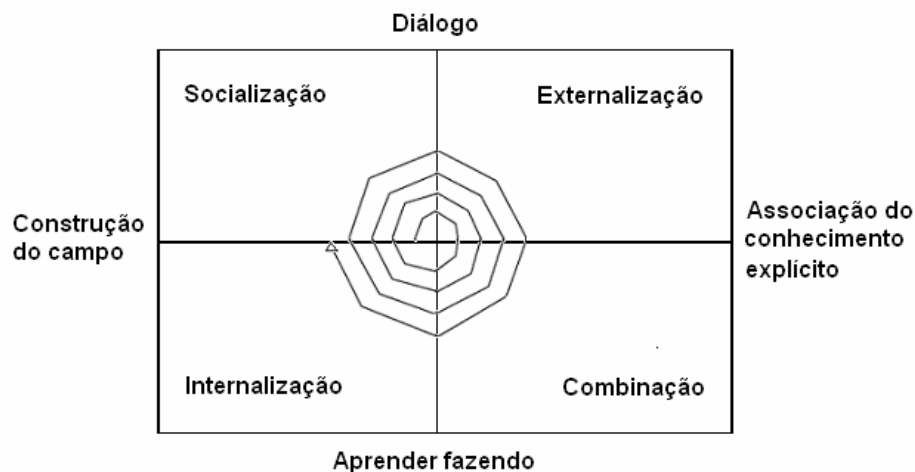
Para Nonaka e Takeuchi (1997, p. 65) existem duas vertentes para a criação da gestão do conhecimento: epistemológica e ontológica. A vertente ontológica indica que

⁶ MURRAY, P. C. New language for new leverage: the terminology of knowledge management (KM) 1996. Disponível em www.iktic.com/topic/13TERMO.html. Acesso em: 10/03/1998.

o conhecimento só é criado por indivíduos, ou seja, uma organização poderá gerar conhecimentos por meio de pessoas, apoiando à criatividade das mesmas. Este processo deve ser entendido por meio da ampliação do conhecimento criado pelos funcionários. Já a vertente epistemológica, baseia-se na distinção entre conhecimento tácito e o conhecimento explícito, sendo o primeiro pessoal e difícil de ser formulado e comunicado, o segundo refere-se ao conhecimento que pode ser transmissível formal e sistematicamente.

Sendo assim, a criação do conhecimento organizacional depende da interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, estimulando a inovação. Contudo, esta interação pode ser moldada pelas mudanças entre os modos de conversão do conhecimento. Na Figura 4, estão caracterizados os fatores que moldam esta conversão. Sendo eles, o campo de interação para facilitar o compartilhamento de experiências e modelos mentais, ou seja, o modo de socialização; o diálogo permitindo a articulação do conhecimento tácito, sendo assim o modo de externalização; a associação do conhecimento explícito que, por sua vez, introduz o conhecimento já existente e o recém-criado em uma “rede” gerando novos produtos, serviços ou sistemas, ou seja o modo de combinação; por fim, o aprender fazendo estimulando o conhecimento operacional, portanto o modo de internalização.

FIGURA 4 – ESPIRAL DO CONHECIMENTO



FONTE: NONAKA e TAKEUCHI (1997, p. 80)

O conhecimento tácito é a base da criação do conhecimento organizacional, pois a organização não consegue gerar conhecimento sozinha. Portanto, a organização tem de ampliar o conhecimento tácito dos colaboradores por meio dos quatro modos de conversão do conhecimento e consolidar em níveis ontológicos para que o conhecimento organizacional seja um processo em espiral, ou seja, comece no nível individual e suba, fazendo com que barreiras entre seções, departamentos, divisões sejam superadas.

À organização, além de criar um campo de interação e estimular a comunicação, para promover a espiral do conhecimento torna-se relevante propiciar um ambiente adequado para a facilitação da criação do conhecimento individual por meio de atividades em grupos e troca de experiências. O conhecimento sempre é gerado individualmente e para que ele seja consolidado são necessárias algumas condições propostas por Nonaka e Takeuchi (1997, p. 83-95):

a) *Intenção* – aspiração de uma organização às suas metas, podendo ser expressa por meio de padrões organizacionais ou visões. Entretanto, para alcançar esta condição, é necessário formular uma estratégia desenvolvendo a capacidade da empresa de adquirir, criar, acumular ou explorar o conhecimento. Porém, torna-se complexo a função de definir qual o tipo de conhecimento que deve ser desenvolvido. Sendo assim, é fundamental o estímulo dos funcionários e seu compromisso ao propor esta intenção.

b) *Autonomia* – todos os funcionários da organização devem operar de forma autônoma conforme as circunstâncias, ampliando as chances de introduzir oportunidades inesperadas. Um dos benefícios desta condição seria a automotivação para criar um novo conhecimento, tornando a organização mais flexível ao adquirir, interpretar e relacionar informações.

c) *Flutuação e caos criativo* – estímulo à interação entre a organização e o ambiente externo. A flutuação pode ser considerada uma ordem difícil de ser prevista e quando introduzida gera colapsos de rotinas, hábitos e estruturas cognitivas desenvolvendo a percepção humana. O caos pode ser gerado para enfrentar uma situação real, ou propositalmente por líderes para propor metas desafiadoras, aumentando a tensão dentro da organização e prendendo a

atenção dos funcionários na definição do problema. Estes, por sua vez, adquirem a habilidade de refletir sobre suas ações.

d) *Redundância* – superposição intencional de informações sobre todos os processos da organização aumentando o volume de informações, promovendo o conhecimento tácito e facilitando o intercâmbio entre hierarquia e não-hierarquia. Além disso, a redundância proporciona à organização um mecanismo de autocontrole mantendo-a sempre para uma direção. Para desenvolver este processo pode-se adotar uma abordagem de superposição, ou seja, diferentes setores trabalham em conjunto, mas dividindo o trabalho de forma difusa; ou por meio de um rodízio estratégico de pessoal, fazendo com que os funcionários compreendam a organização sob várias perspectivas e diversificando suas habilidades. Contudo, o aumento de informações pode levar a sobrecarga de informação, porém uma forma de minimizar este feito é gerenciar estas informações e o conhecimento da organização para que possam ser recuperados com agilidade, rapidez e eficácia.

e) *Variedade de requisitos* – diversidade organizacional interna possibilitando o ambiente a enfrentar desafios impostos pelo mesmo. Podendo ser aprimorada por meio de combinação de informação de forma diferente, flexível, e rápida e do acesso às informações nos diversos níveis da organização.

Após a análise dos quatro modos de conversão do conhecimento e as cinco condições capacitadoras do conhecimento, que promovem um ambiente favorável à criação do conhecimento, Nonaka e Takeuchi (1997, p. 95-102), conforme Figura 5, apresentam um modelo integrado de cinco fases para o processo de criação do conhecimento organizacional, sendo elas:

a) Compartilhamento do conhecimento Tácito – adquirido por meio de experiências, é transmitido oralmente com expressões diferentes, sendo assim, depende das emoções, motivações e perspectiva dos indivíduos que estão compartilhando conhecimento. Para este compartilhamento é necessária a criação de um campo de interação, onde uma equipe (auto-organizada)

composta de membros de departamentos distintos trocam experiências e sincronizam ritmos corporais e mentais.

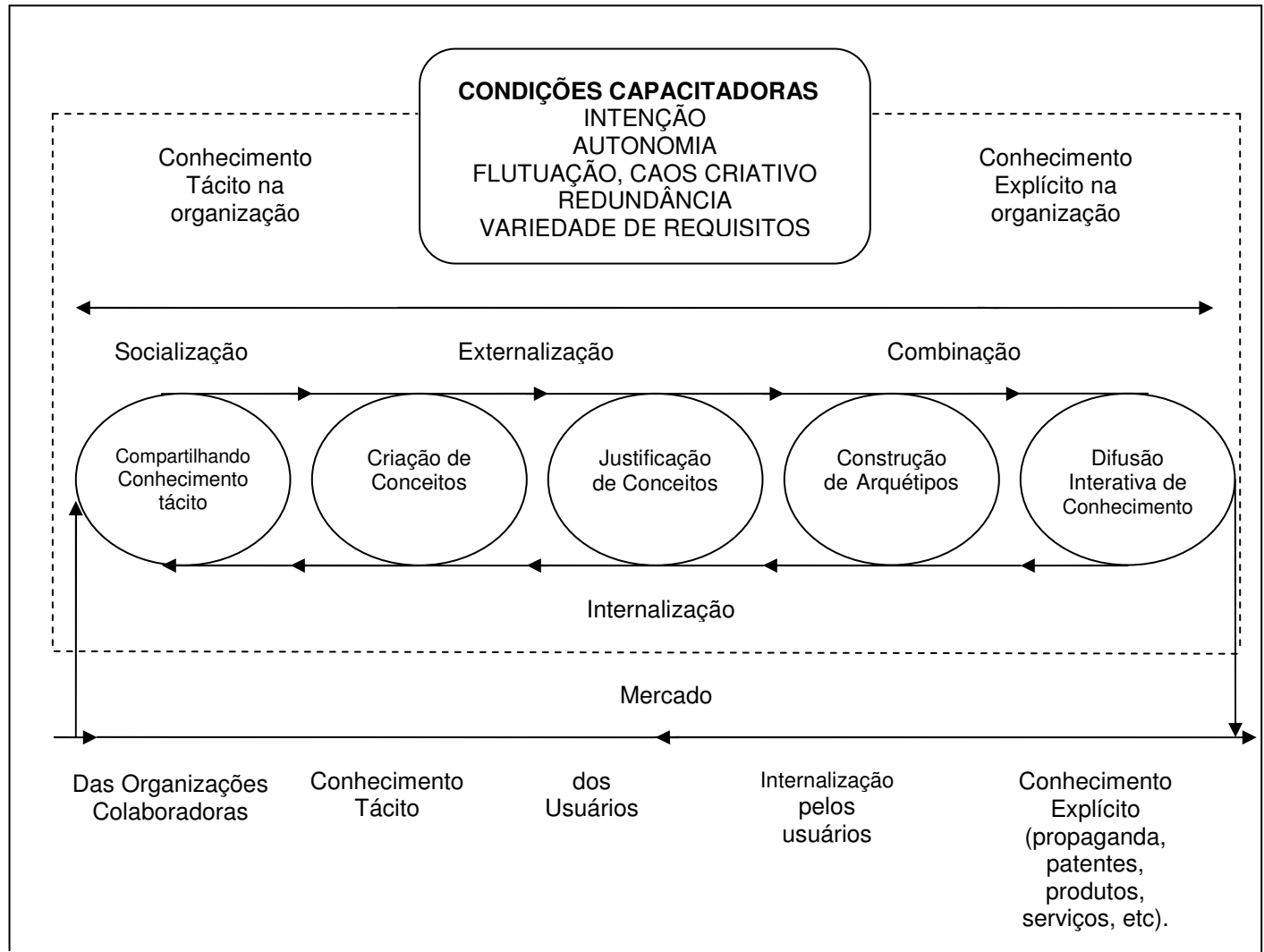
b) Criação de conceitos – esta fase compreende a criação de conceitos por meio de diálogo, no qual o conhecimento tácito compartilhado é oralmente transmitido e cristalizado em conceitos explícitos, sendo facilitado pelo uso de métodos de raciocínio como indução, dedução e abdução.

c) Justificação de conceitos – é um processo de determinação de que os conceitos recém-criados são relevantes à organização e a sociedade. Pode ser determinado pela alta gerência de acordo com a intenção organizacional, e expressa por meio de estratégia e visão. A justificação deve ser conduzida de forma explícita gerando conceitos que atendam às necessidades da sociedade de forma ampla.

d) Construção de um Arquétipo – o conceito justificado é transformado em algo tangível, podendo ser um protótipo (desenvolvimento de novos produtos) ou, mecanismo operacional (serviço, inovação). Sendo assim, é combinado o conhecimento explícito já existente com o conhecimento explícito recém-criado. Nesta fase, tornam-se indispensáveis o comprometimento e cooperação de vários departamentos da organização.

e) Difusão Interativa do conhecimento – este processo pode ocorrer tanto dentro da organização – onde, o conhecimento é tornado real, ou seja, um arquétipo, propícia um novo ciclo de criação de conhecimento – como entre organizações – onde o conhecimento criado por uma organização mobiliza organizações filiadas, clientes, fornecedores, concorrentes e outras organizações externas. Entretanto, para que este processo seja eficaz é necessário que cada unidade organizacional, geradora de conhecimento, possa ter autonomia para utilizá-lo de qualquer maneira ou lugar, (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 95-102).

FIGURA 5 – MODELO DE CINCO FASES DO PROCESSO DE CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO



FONTE: NONAKA e TAKEUCHI (1997, P.96).

A gestão do conhecimento pode ser considerada como fonte de vantagem competitiva, uma vez, que o conhecimento está inserido nas organizações. O conhecimento pode estar presente, tanto, nas pessoas (conhecimento tácito) como, em processos ou documentos (conhecimento explícito). No entanto, para que o conhecimento seja relevante e pertinente é necessário que o mesmo seja compartilhado nos ambientes da organização, posteriormente a sua criação. Para isso

é preciso disseminar o conhecimento com precisão, ou seja, disseminar o conhecimento relevante para as pessoas certas e no momento certo.

Neste contexto, Von Krogh; Ichijo; Nonaka (2001, p.17), apresentam cinco capacitores do conhecimento que abrangem várias atividades organizacionais visando a preparação do ambiente para o compartilhamento do conhecimento por meio de práticas gerenciais. Assim, proporcionam a criação do conhecimento ao invés de seu controle, lidando com as dificuldades que cerca o desenvolvimento da criação do conhecimento.

Capacitador 1 – *Instilar a visão do conhecimento* – permite a criação de uma visão geral do conhecimento abrangendo o conteúdo do mesmo a ser desenvolvido pela organização. Outra característica deste capacitador é o estímulo à busca de conhecimento em determinadas áreas e a construção de estoque de conhecimento que poderá ser utilizado para enfrentar desafios do futuro. Assim, a visão do conhecimento deverá ser inserida na agenda da alta administração.

Capacitador 2 – *Gerenciar as conversas* – disponibiliza os conhecimentos gerados por meio de discussões ampliadas, tornando-os imprescindíveis para a inovação. Sendo assim, as conversas podem proporcionar um maior grau de criatividade, estimular o compartilhamento de conhecimento tácito, apoiar o desenvolvimento de protótipos e a mais importante das características – minimizar as barreiras entre os níveis organizacionais.

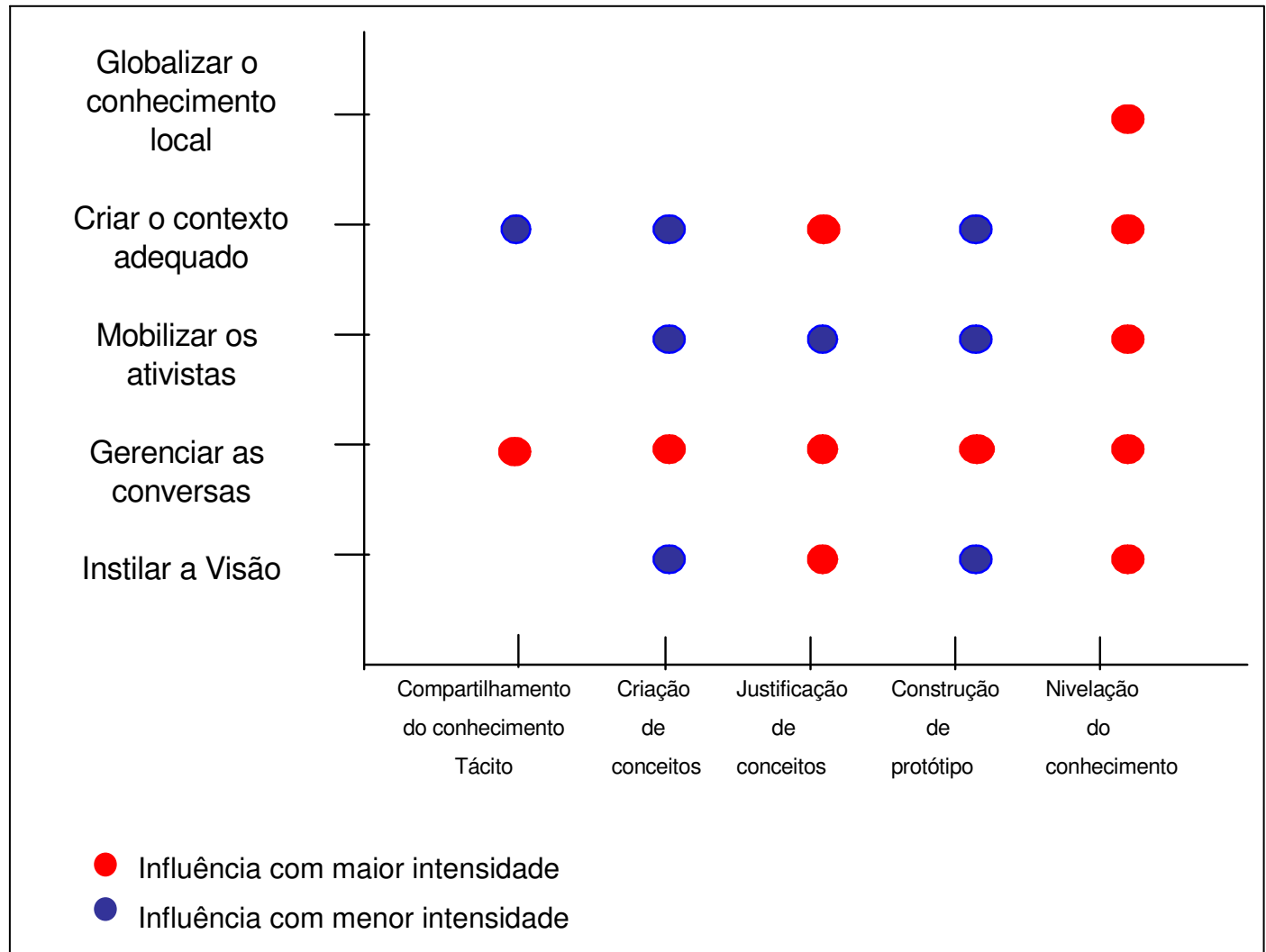
Capacitador 3 – *mobilizar os ativistas do conhecimento* – refere-se às pessoas que coordenam os processos de criação do conhecimento, com o intuito de apoiar uma maior participação nos processos de justificação de conceitos e construção de protótipos.

Capacitador 4 – *criar um contexto adequado* – enfatiza a estrutura e cultura da organização, ou seja, desenvolvimento de um contexto adequado para a criação do conhecimento, sendo a base para capacitação do conhecimento se for alinhado a estratégia organizacional.

Capacitador 5 – *globalizar o conhecimento local* – está ligado a disseminação e difusão do conhecimento, às pessoas e grupos certos por todos os níveis da organização, fomentando a criação do conhecimento da mesma.

Todavia, os capacitadores são importantes e influenciam as cinco fases de criação do conhecimento. O Gráfico 1 apresenta quando e com que intensidade os capacitadores afetam as fases de criação do conhecimento.

GRÁFICO 1 – CAPACITADORES DE CONHECIMENTO X FASES DE CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO



FONTE: Baseado em VON KROGH; ICHIJO; NONAKA (2001, p.18)

Logo, todos os capacitadores exercem influência sobre a fase de nivelção do conhecimento, promovendo a disseminação das informações por toda a organização e fazendo com que as barreiras da comunicação sejam minimizadas. Outro ponto

evidenciado é o capacitador 2 – gerenciar as conversas – que influencia as cinco fases de criação do conhecimento.

Embora gerenciar conversas, exerça influência sob todas as fases de criação do conhecimento, o capacitador 4 – criar o contexto adequado – impulsiona a criação do conhecimento evidenciado a necessidade em um contexto capacitante.

Para Von Krogh; Ichijo; Nonaka (2001, p. 215-240), contexto capacitante pode ser chamado de “*ba*” ou contexto certo. Este contexto determina um espaço de conhecimento compartilhado construído por ativistas que fomentam a disseminação do conhecimento entre todos os níveis da organização. Estes autores, ainda, abordam os contextos capacitantes mais comuns relacionados aos tipos de interação que refletem nas fases de criação do conhecimento. O Quadro 2 apresenta estes contextos.

QUADRO 2 – INTERAÇÕES E CONTEXTOS CAPACITANTES

INTERAÇÕES	Concepção	Interlocução	Documentação	Internalização
TIPO DE INTERAÇÃO	Individual	Coletiva	Individual e Coletiva	Individual
MEIO DE INTERAÇÃO	Face a face	Face a face	Virtual	Virtual
CONTEXTO	Compartilhamento de conhecimento tácito entre os indivíduos	Promoção de conversas em grupo para formação de conceitos	Conversão do conhecimento em forma explícita	Reversão do novo conhecimento explícito em conhecimento tácito
POR MEIO DE	Sentimentos; emoções; experiências.	Modelos mentais; habilidades individuais.	Tecnologias da informação	Manuais; E-mails; vídeos.
TIPO DE CONHECIMENTO	Tácito	Tácito	Explícito	Explícito
FASES DE CRIAÇÃO	Compartilhamento do conhecimento tácito	Criação e justificação de conceitos	Construção de protótipos	Nivelção do conhecimento

FONTE: Baseado em KROGH; ICHIJO; NONAKA (2001, p. 215-240).

A gestão do conhecimento é um processo permanente com o objetivo de desenvolver condições favoráveis para a criação, compartilhamento e reutilização de conhecimento, com o propósito de atingir os objetivos da organização na qual se está inserido.

3.4 SETE DIMENSÕES DO CONHECIMENTO

A gestão do conhecimento influi nos resultados da organização como um todo, mesmo que a geração do conhecimento seja de um indivíduo ou de um setor. Neste contexto, Terra (2000, p. 103-224) desenvolveu uma metodologia para analisar o ambiente da organização sob os aspectos da gestão do conhecimento que abordam sete dimensões, as quais serão utilizadas para realizar o diagnóstico do ambiente do SERPRO.

3.4.1 Dimensão 1 – Fatores estratégicos e o papel da alta administração

Os líderes devem ter a postura de coragem e integridade por possuírem várias responsabilidades, sendo uma delas, reconhecer quando as demandas dos negócios ultrapassam suas próprias competências, habilidades e conhecimentos, incentivando as pessoas e a organização a desenvolver habilidades de aprendizado, promovendo assim o pensamento estratégico. Portanto, cabe a alta administração a definição dos campos de conhecimento, estabelecimento de práticas gerenciais e a definição de metas que sejam desafiantes e motivadoras para a organização.

A alta administração deve criar um senso de priorização e urgência de necessidade de inovação. Neste sentido, para que a organização possa se desenvolver é necessária uma visão delineada e compartilhada com os funcionários, (TERRA, 2000, p. 103-112).

3.4.2 Dimensão 2 - Cultura e valores organizacionais

A cultura tem papel fundamental em normas, valores e atitudes organizacionais internas, servindo como um sistema de controle, ajudando a interpretar eventos e avaliar o apropriado e inapropriado. Para definir elementos significativos à cultura organizacional devem-se levar em consideração as características do ambiente e culturas criativas, a perspectiva dos funcionários, o uso do tempo e os espaços de trabalho. Neste sentido, a cultura organizacional está diretamente relacionada com o comportamento dos funcionários e suas relações na organização. Outra característica relevante é o incentivo e motivação à inovação e à criatividade por meio de valorização e reconhecimento.

Por meio destas exposições, a cultura organizacional torna-se um elemento fundamental para a gestão do conhecimento, considerando que a missão e os valores da organização devem ser promovidos internamente; as informações e os conhecimentos devem ser compartilhados entre a organização como um todo. Estas ações devem ser colocadas a longo prazo, pois a produção intelectual é gerada com acúmulo de conhecimentos adquiridos ao longo do tempo, criando espaços propícios para implementar novas idéias, (TERRA, 2000, p. 113-127).

3.4.3 Dimensão 3 – Estrutura organizacional

O modelo burocrático da estrutura organizacional está se tornando cada vez mais inadequado de acordo com a dinâmica do mercado. Neste contexto, a estrutura organizacional deve ser flexível para melhor adaptação às necessidades impostas pela sociedade e por organizações concorrentes. A capacidade de aprender, inovar e gerenciar as mudanças devem fazer parte destas estruturas organizacionais. As organizações que estão investindo em conhecimento já possuem uma estrutura com maior flexibilidade rompendo este paradigma de modelo burocrático.

As estruturas de trabalho devem possibilitar a inovação e o aprendizado, incentivando o trabalho em equipes. As equipes (multidisciplinares) devem manter em

seu quadro de colaboradores, líderes e não chefes, para direcionar as atividades e delegar responsabilidades orientando metas e necessidades. Para maior agilidade e produtividade para as equipes, o organograma organizacional deve ser o mais horizontal possível, facilitando a comunicação entre os setores e os colaboradores, (TERRA, 2000, p. 128-140).

3.4.4 Dimensão 4 – Administração de recursos humanos

Esta dimensão enfatiza a seleção e recrutamento de pessoas, quebra do paradigma do treinamento para o da educação. O profissional do conhecimento possui como insumo de trabalho a capacidade intelectual, diferenciando-se dos demais profissionais. Neste sentido, busca oportunidades de trabalho consoante com as suas aptidões e competências. As organizações ao contratarem profissionais almejam conquistar diferença entre os concorrentes e vantagem competitiva.

Para selecionar os melhores profissionais, as organizações, desenvolvem planos estratégicos e fazem investimentos por meio de uma seleção rigorosa e criteriosa, que visa candidatos com boa formação, capacidade de adquirir, criar e compartilhar conhecimento, bom relacionamento pessoal, dinamismo. Mesmo assim, os profissionais selecionados devem se adaptar ao ambiente de trabalho o mais rápido possível, (TERRA, 2000, p. 141-163).

3.4.5 Dimensão 5 - Sistemas de informação

Nesta dimensão são expostos as tecnologias e os sistemas para compartilhamento de conhecimento. A Tecnologia de Informação e Conhecimento auxilia no compartilhamento do conhecimento explícito, mapeamento de competências e facilita a comunicação, porém não pode ser considerada como o principal agente.

Portanto, o investimento em tecnologia não garante bons resultados para a gestão do conhecimento. A TIC é uma ferramenta que pode ser dividida em três áreas:

- a. Repositório de materiais de referências – bases de conhecimento, banco de dados e sistemas de informações gerenciais;
- b. Expertise maps – banco de talentos e fóruns;
- c. Just-in-time – redes de computadores, intranet, groupware e videoconferência.

Neste sentido, não são necessários altos investimentos em tecnologias para promover a gestão do conhecimento, pois para o seu sucesso é pertinente e relevante as relações informais, aprendizado, inovação, a interação humana, e a capacidade humana de interpretar informações, (TERRA, 2000, p. 164-181).

3.4.6 Dimensão 6 – Mensuração de resultados

Os bens físicos das organizações ou ativos tangíveis (de fácil mensuração) estão expostos à depreciação, pois são bens materiais, objetos que vão, com o passar do tempo, perdendo valor e qualidade. Já os ativos intangíveis ou capital intelectual são de difícil mensuração, como marcas, direitos autorais, patentes, métodos, técnicas, cultura organizacional e recursos humanos, conhecimentos, e competências. Estes ativos aumentam e adquirem maior valor quando são bem utilizados, servindo de insumo para a inovação gerando novos recursos, porém não estão expostos à depreciação como os ativos tangíveis.

O capital intelectual pode servir de insumo para a inovação, fazendo com que novos produtos sejam gerados estimulando a criação de novos conhecimentos.

Os esforços para ampliação de perspectivas de avaliação de projetos e de resultados dos processos organizacionais devem ser considerados com maior relevância do que os esforços de mensuração e publicação do capital intelectual.

A gestão do conhecimento organizacional pode trazer benefícios financeiros se for aplicada de forma eficaz, estabelecendo indicadores de evolução das fontes de

aquisição, difusão e geração do conhecimento e fazendo correlações entre causa/efeito das práticas, (TERRA, 2000, p. 182-194).

3.4.7 Dimensão 7 – Aprendizado com o ambiente

Para esta dimensão enfatiza-se o aprendizado por meio do acúmulo de informações e o aprendizado da organização com o ambiente. As organizações ao desenvolverem seus processos aprendem com o ambiente interno e externo gerando uma base sólida de conhecimento organizacional. Neste sentido, fica evidente a necessidade de adotar medidas para facilitar a geração e acréscimo do conhecimento organizacional. Outra ação que favorece o aprendizado são as alianças com o ambiente externo, ou seja, com os fornecedores e concorrentes permitindo o aumento do conhecimento, obtendo uma visão ampla de todo o ambiente que circunda a organização, (TERRA, 2000, p. 195-224).

3.5 GESTÃO DO CONHECIMENTO EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

A sociedade está passando por transformações sociais e econômicas que atingem a todos os setores, inclusive a Administração Pública, a qual deverá adaptar-se a essa nova realidade. Esse cenário exige um novo perfil do serviço público, voltado à satisfação de seus usuários. Sob essa visão, e fundamentando-se nos valores da nova economia na qual se reconhece o conhecimento como o recurso de maior valor estratégico, a Administração Pública necessita estar consciente da importância de aderir a um novo desafio: orientar suas ações estratégicas de forma a potencializar o conhecimento organizacional (BATISTA 2005, p. 185).

As instituições públicas foram desenvolvidas com o propósito de agilizar a prestação de serviços aos cidadãos, ao próprio governo, aos servidores públicos, e também, para empresas privadas. Seguida de leis e normas, a administração pública, promove o controle do próprio governo tentando evitar fraudes e corrupção (por parte dos governantes).

O processo burocrático, no qual estão inseridas as organizações públicas, torna-se um empecilho na prestação de serviços ao cidadão e na agilidade do servidor público. Dessa burocracia resulta a demora para se concretizar um processo, as falhas dos funcionários causadas pela má delegação das tarefas, hierarquização do organograma, ruídos na comunicação.

A autonomia gerencial nas instituições públicas pode ser considerada outra característica, pois permite aos gerentes das mesmas, tomar decisões, designar políticas e estratégias, mudar a cultura da organização, mesmo que isso acarrete em mudanças da administração tradicional da organização, mesmo sendo subordinada a algum órgão do executivo. Muitas destas já foram, ou estão sendo alvo de pesquisas referentes ao seu modelo de administração. Varhau (2005, p. 34-42) faz o mapeamento das iniciativas ou práticas de gestão do conhecimento em organizações públicas. O Quadro 3 apresenta essas práticas.

QUADRO 3 – INICIATIVAS OU PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Organização	Práticas de GC
Prefeitura Municipal de Curitiba	Biblioteca Virtual; Banco de sucesso; Portal RH 24 horas; Banco de Idéias; Quem sabe ensina; Enciclopédia de Talentos.
Banco do Brasil	Farol gerencial; Trilhas de Aprendizagem; Banco de teses e Dissertações; Memória Técnica.
SERPRO	Sistematização das melhores práticas; Comunidade Serpro de conhecimentos; Ensino a Distância; Mapeamento dos Conhecimentos organizacionais; Mapeamento e Gestão de Competências.
Petrobrás	Lições aprendidas; Comunidades de prática; Coaching; Lições Aprendidas.
Embrapa	Comunidades de prática; comunidades virtuais; Educação Corporativa;

	Guia de fontes.
Companhia de processamento de dados de Salvador Prodasal	Comunidade de aprendizagem; Portal do conhecimento Rede Salvador Interativa.
Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos	Comunidade Virtual; Memória organizacional.
Caixa Econômica Federal - CEF	Portal corporativo Intranet caixa; Universidade Caixa; Gestão de Pessoas por Competência; Mapeamento de Competência por Rede Bancária.
Banco Central do Brasil	Portal corporativo; Gestão de Competências; Universidade Corporativa.
Conselho Nacional dos Secretários de Administração Pública – CONSAD	Centro de Informação e Referência em Administração Pública.
Financiadora de Estudos e Projetos – Finep	Portal Capital de Risco Brasil.
SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas	Iniciando um Pequeno Grande Negócio – IPGN.
Senac/Sp	Portal de Legislação Educacional; E-learning.
Universidade de São Paulo	Cidade do Conhecimento.
Universidade de São Paulo (EESC/USP); de São Carlos (UFSCar) e de Santa Catarina (UFSC)	Rede de conhecimentos em processo de desenvolvimento de produtos PDPNet;

	Portal de Conhecimento na Comunidade PDPNet.
Secretária de Estado da Educação de São Paulo	Pec – Formação Universitária.
Senai/Bahia	Núcleo de Educação a Distância.
Eletrobrás – Departamento de Informática	Plano Estratégico de Tecnologia.
Núcleo de Informação Tecnológica da UFSCar	Guia NIT.
Companhia Hidro Elétrica de São Francisco – CHESF	GED – Gestão Eletrônica de Documentos.

FONTE: Adaptado de VARHAU (2005, p. 34-42)

Verifica-se, portanto, a importância da GC na Administração Pública e a crescente conscientização das organizações neste aspecto.

A gestão pública, conforme Batista (2005, p. 186), pode ser compreendida em duas abordagens: a gestão governamental e a gestão organizacional. A gestão governamental com enfoque direcionado à gestão de programas do governo a fim de executar políticas públicas referentes à educação, saúde, assistência social e emprego. E a gestão organizacional relacionada ao gerenciamento de recursos, pessoas, estratégias, planos, processos de apoio oferecendo suporte a execução das políticas.

Barreiras culturais e tecnológicas limitam as ações das organizações públicas em relação à gestão do conhecimento. Falta a elas, uma cultura organizacional de implantação e criação de processos efetivos de gestão do conhecimento para que suas as práticas de GC sejam eficazes (BATISTA, 2005, p. 187). Algumas organizações estão adotando métodos para aderirem a este novo paradigma e estão obtendo resultados significativos na prestação de serviços estratégicos para o país como, e-gov, processamento de dados, serviços bancários, energia, tratamento de água, desenvolvimento urbano, justiça social, melhora na qualidade de vida, entre outros.

Os benefícios da gestão do conhecimento no desenvolvimento de processos organizacionais públicos são relevantes e consideráveis: proporcionam a diminuição de perda do conhecimento de seus colaboradores causadas por aposentadoria, mudanças de departamento, falecimento, demissão; reduz o tempo gasto com elaboração de novos projetos; designa o mapeamento das competências dos colaboradores da organização para fins estratégicos; facilita a disseminação de informação; estimula a comunicação; estimula a aprendizagem dos funcionários; integra os conhecimentos de todos os setores organizacionais; oferece suporte aos gestores na tomada de decisões e principalmente foca o cidadão, promovendo a inserção social e reduzindo as desigualdades sociais.

Os colaboradores das organizações públicas (desde as pessoas que trabalham no setor operacional até a alta gerencia) precisam entender os processos organizacionais e, também, obter informações relativas à instituição e informações relevantes para o setor em que a organização está inserida e a qual busca consolidação no mercado. Entretanto, precisam ser sustentáveis, ter longevidade, otimizar recursos, ter fidelidade para com o cidadão. Para isso, uma área temática que está começando a ser explorada, a gestão do conhecimento, se torna uma metodologia para executivos e gestores que necessitam obter resultados no mercado competitivo. A gestão do conhecimento permite uma visão ampla do conhecimento organizacional que é gerado por seus colaboradores. Neste sentido, a GC possibilita a produção de novos conhecimentos, além de promover a integração, identificação, reutilização do conhecimento organizacional.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Um dos pilares para construção desta pesquisa que, consiste em analisar o ambiente organizacional de uma instituição pública identificando os fatores positivos e negativos para a implantação e/ou criação da gestão do conhecimento, foi a realização de uma pesquisa exploratória com dados quantitativos, fundamentada em um estudo de caso no SERPRO.

De acordo com os procedimentos metodológicos da pesquisa um dos instrumentos utilizados para realização da coleta dos dados foi a análise do ambiente organizacional – por meio de um diagnóstico da organização, identificando histórico, objetivos, valores, missão, visão, estrutura, cultura, políticas internas, organograma, estratégias, serviços e produtos, tornando possível um estudo de seus processos e de como funciona sua estrutura física. Esta análise foi possível por meio de observações do ambiente e leitura de alguns documentos que dizem respeito à organização. As reuniões informais realizadas com o Eloi Yamaoka (colaborador do SERPRO), também, contribuíram para compreensão do funcionamento do ambiente e identificação dos pontos relevantes para a criação de gestão do conhecimento na organização.

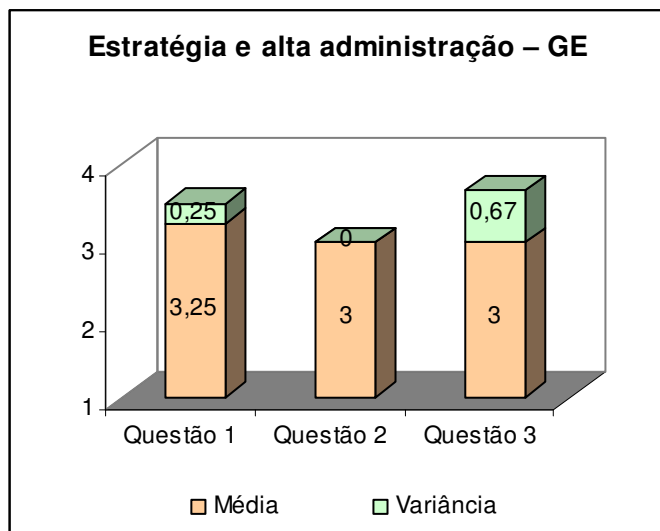
Posteriormente, foram aplicados os questionários visando coletar dados referentes à visão dos colaboradores para identificar os fatores positivos e negativos para criação e/ou implantação de práticas de gestão do conhecimento. O questionário apresenta uma série de questões objetivas (fechadas) que segue sete blocos temáticos representando as sete dimensões de Terra (2000) que facilitam ou dificultam a criação da gestão do conhecimento na organização. O questionário foi respondido por 33 pessoas com o cargo de gerência ou diretoria, sendo 4 destas da área de Gestão empresarial, 14 da área de Relacionamento com o cliente e 15 da área de Produtos e serviços.

Na apresentação dos resultados são exibidos gráficos gerados a partir dos dados obtidos nos questionários, apresentando a opinião dos respondentes com relação a dimensão em foco. Os resultados obtidos em cada uma das dimensões serão apresentados a seguir.

4.1 ESTRATÉGIA E ALTA DIREÇÃO

De acordo com os colaboradores da área de gestão empresarial - GE, a alta administração da organização exerce um papel importante nesta dimensão da gestão do conhecimento, conforme o grau de concordância entre os respondentes do questionário. O Gráfico 2 apresenta o valor das médias desta dimensão que ficaram entre 3 e 3,25 (valor que pode ser considerado bom de acordo com a escala de concordância). Para eles, as estratégias da organização e as suas principais competências são expostas para os seus colaboradores, bem como, a divulgação de metas desafiadoras direcionadas à visão estabelecida.

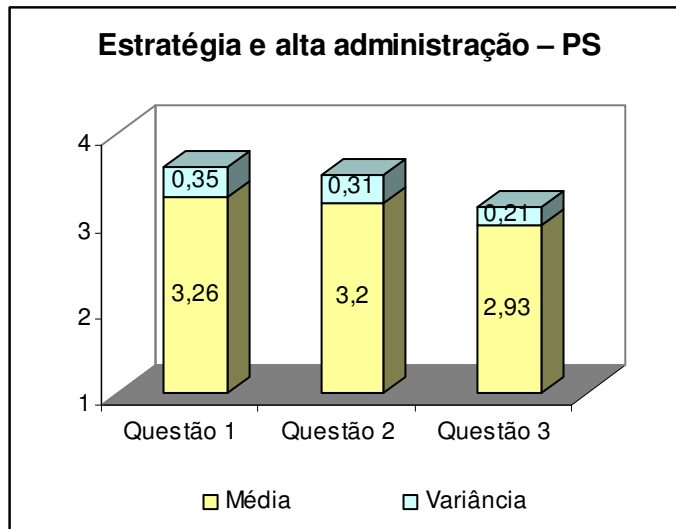
GRÁFICO 2 – ESTRATÉGIA E ALTA ADMINISTRAÇÃO – GE



FONTE: A autora (2007).

Os gerentes de produtos e serviços concordam com a visão dos gerentes de GE indicando que as estratégias da organização e as suas principais competências são expostas para os seus colaboradores, em contrapartida, acreditam que as metas estabelecidas não são divulgadas freqüentemente. O Gráfico 3 apresenta esta visão.

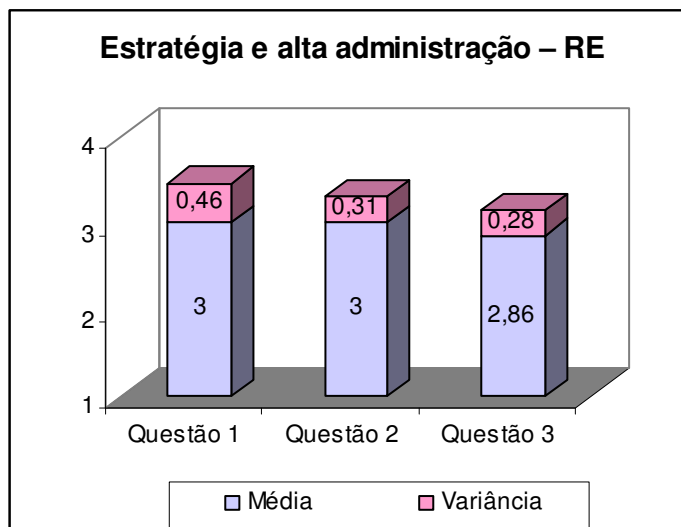
GRÁFICO 3 – ESTRATÉGIA E ALTA ADMINISTRAÇÃO – PS



FONTE: A autora (2007).

Já os respondentes da área de RE concordam com a visão dos gerentes de PS, o que pode ser percebido pela média e baixo valor de variância ilustrados no gráfico 4. Uma das estratégias para melhor produção da organização está presente nas condutas do SERPRO, que é o desenvolvimento de condições propícias para criação de um clima produtivo e agradável.

GRÁFICO 4 – ESTRATÉGIA E ALTA ADMINISTRAÇÃO – RE

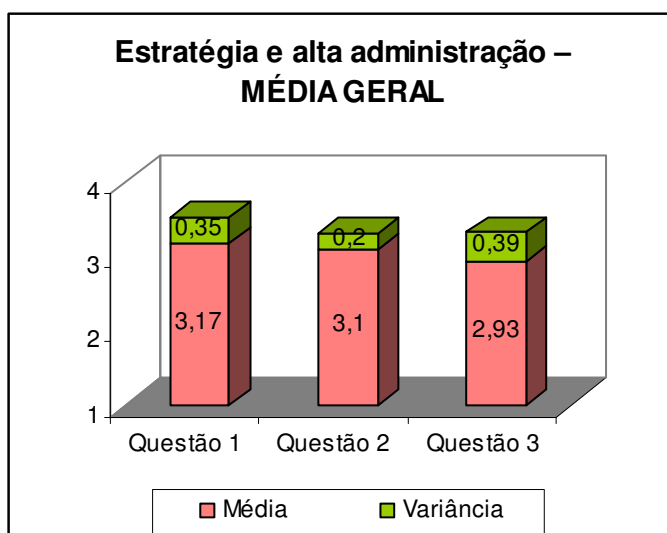


FONTE: A autora (2007).

De acordo com a média geral entre todos os respondentes (Gráfico 5), identifica-se que os colaboradores conhecem as estratégias da organização e as principais competências da mesma, porém, a alta administração não consegue passar as metas estabelecidas com frequência e clareza.

Uma estratégia para compartilhar conhecimento explícito é a divulgação das informações e ações do SERPRO por meio de uma publicação periódica bimestral (Tema – A revista do SERPRO). A revista veicula informações relacionadas às atividades, desafios, projetos e inovações da organização.

GRÁFICO 5 – ESTRATÉGIA E ALTA ADMINISTRAÇÃO – MÉDIA GERAL



FONTE: A autora (2007).

O SERPRO possui componentes estratégicos (Anexo 1) para que possa desenvolver suas atividades da melhor forma possível e atingir os seus objetivos. Os elementos que formam as estratégias são força motriz, visão, missão, premissas e valores. Verifica-se que o SERPRO oferece condições ambientais voltadas para a gestão do conhecimento. Com relação aos valores organizacionais percebe-se que há uma preocupação com os colaboradores, perante suas competências, orgulho de trabalhar na organização e gosto por desafios, o que aumenta a importância desta dimensão para a gestão do conhecimento.

O mapeamento de competências, que visa reconhecer as potencialidades de cada pessoa que trabalha na organização, é uma prática de gestão do conhecimento, sendo um indício de que a organização busca a criação do conhecimento. Com relação à inovação, destaca-se a atitude da alta administração na elaboração de estratégias voltadas à inovação. Por ser uma organização de alta tecnologia, o SERPRO, possui uma necessidade de estar sempre inovando os seus produtos e serviços.

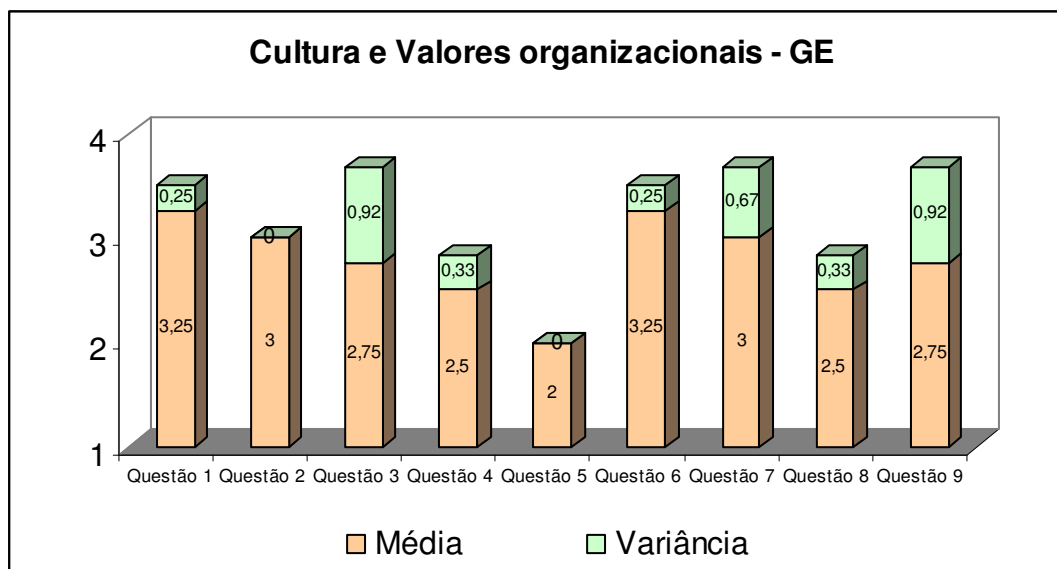
4.2 CULTURA E VALORES ORGANIZACIONAIS

De acordo com os gerentes que responderam o questionário, os colaboradores sentem orgulho de trabalhar na organização, o que facilita a confiança recíproca entre ambas as partes. Entre os fatores estratégicos da organização um dos valores praticados é, justamente, o orgulho de trabalhar no SERPRO.

As questões 2.2, 2.6 e 2.7, de maneira geral, apontam que há um estímulo à criatividade, à experimentação e a discussão de idéias, reconhecendo que o tempo é um aliado ao processo de inovação. Este fator pode ser considerado porque os colaboradores têm uma visão a longo prazo dos processos e mantêm vivo na organização o valor constante da inovação. Destaca-se, devido ao valor da variância, que a questão 2.2 e 2.6 obtiveram 100% de resposta com o grau de concordância 3, para os gerentes de GE e RE, respectivamente. Outro ponto com visão comum entre os respondentes é que os colaboradores da organização estão preocupados apenas com a sua área de trabalho não assimilando a missão e a cultura da organização – o que aponta para a necessidade de gestão integrada e participativa (GRÁFICO 6, 7 e 8).

De acordo com a questão 2.4 (baixa média e variância para todas as superintendências – Gráficos 6, 7 e 8) com relação à obtenção de conhecimento observa-se que a maioria dos colaboradores não consegue atualizar suas competências conforme exigem os avanços da tecnologia da informação, ou seja, nem todos os colaboradores evidenciam a defasagem do conhecimento.

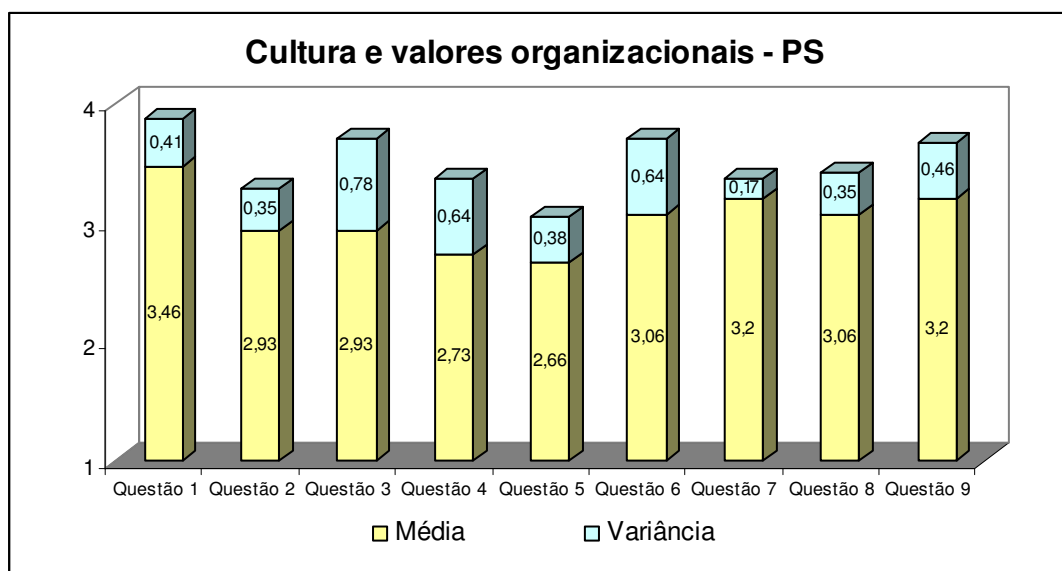
GRÁFICO 6 – CULTURA E VALORES ORGANIZACIONAIS - GE



FONTE: A autora (2007).

Com relação às questões 2.8 e 2.9, Gráfico 7 (para os gerentes de Produtos e Serviços), são realizadas reuniões entre as pessoas de todos os níveis estratégicos da organização visando a troca de idéias e experiências. Para elas, a organização possui um espaço físico adequado para esta troca.

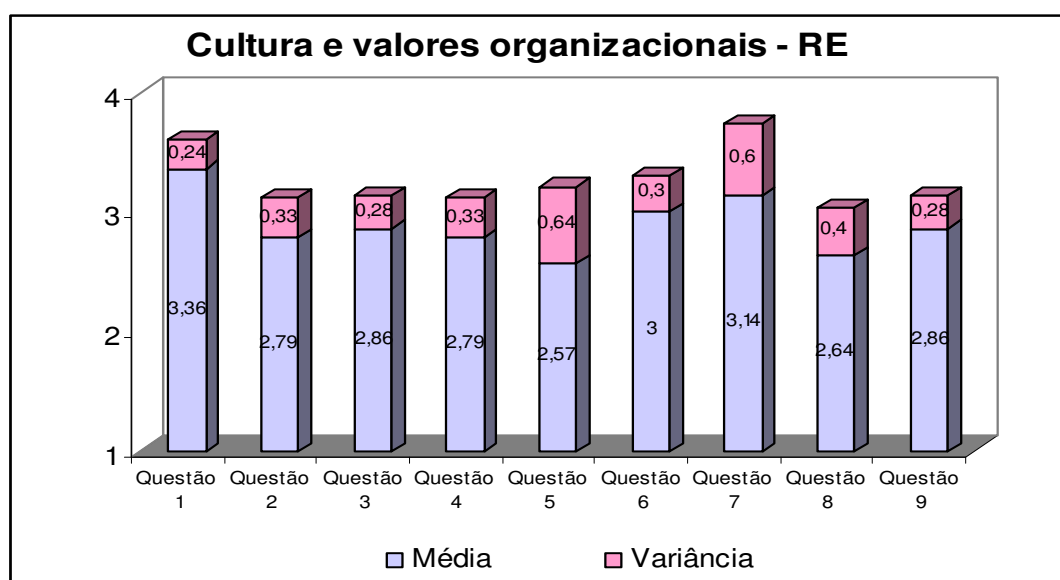
GRÁFICO 7 – CULTURA E VALORES ORGANIZACIONAIS - PS



FONTE: A autora (2007).

Entretanto, para os representantes de relacionamento com o cliente (devido ao baixo valor das médias e variâncias, Gráfico 8) as reuniões informais não são satisfatórias para que ocorra a troca de experiências e idéias e o espaço físico não se torna propício para estas ações. Um dos motivos desta insatisfação pode estar relacionado à reforma, em ação na regional, onde o espaço físico foi reduzido por causa das obras.

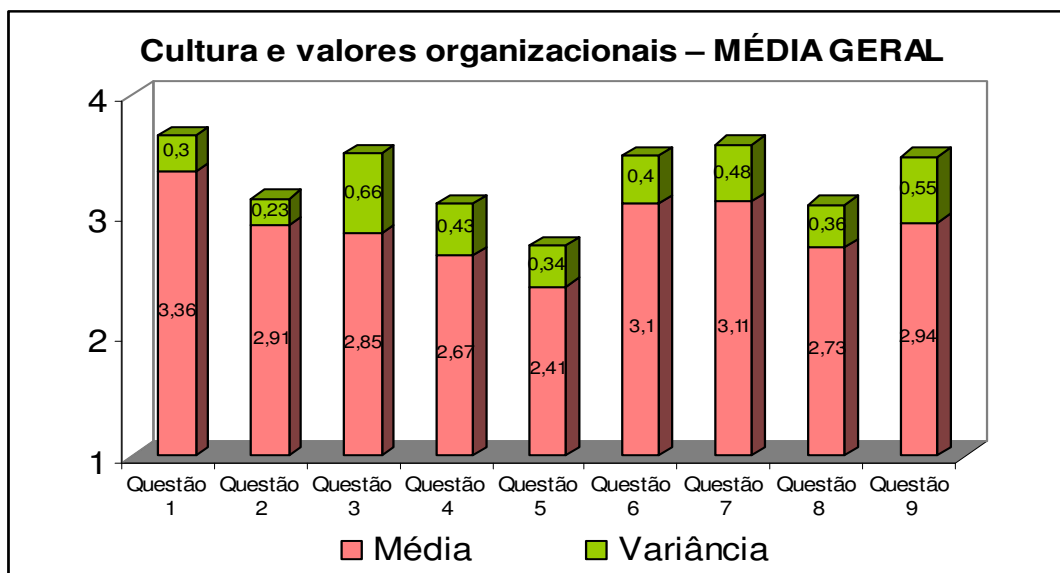
GRÁFICO 8 – CULTURA E VALORES ORGANIZACIONAIS - RE



FONTE: A autora (2007)

Pela análise de pesquisa realizada pela organização observa-se que a organização e representação conhecimento é dividido em duas categorias: centralizado e descentralizado. O processo centralizado foi designado para responsabilidade do CDI, visando administrar as informações e disseminá-la aos usuários, ou seja, mantém em seu controle o portal corporativo, sistemas de informações bibliográficas, sistemas de informações normativas e organizacionais. Já o processo descentralizado é executado pelas superintendências por meio de sítios independentes na *Intranet*, tendo como finalidade o armazenamento e divulgação das informações pertinentes para os colaboradores e a gestão de conteúdo.

GRÁFICO 9 – CULTURA E VALORES ORGANIZACIONAIS – MÉDIA GERAL



FONTE: A autora (2007).

A troca de experiências nesse ambiente é facilitada, especialmente, pelo leiaute de trabalho que propicia a aproximação das pessoas.

O SEPRO possui um código de conduta empresarial, no qual menciona que as pessoas e suas idéias devem ser tratadas com dignidade e respeito.

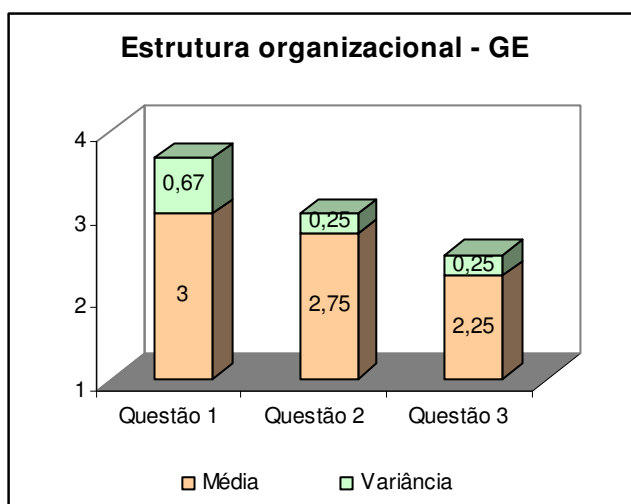
De modo geral, a cultura e os valores da organização exercem um papel importante na gestão do conhecimento, e devem ser preservados para que esta metodologia seja desenvolvida com eficácia dentro da organização.

4.3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A estrutura organizacional do SERPRO é composta por uma hierarquia vertical, (Anexo 2). A estrutura organizacional atual do SERPRO utiliza-se de redes computadorizadas como fonte de informações que possibilita aos colaboradores combinar informações em todos os níveis hierárquicos da organização, com nível de acesso rápido e estrutura organizacional que permite a interligação entre as superintendências do SERPRO, porém esta não é a visão dos gerentes das mesmas.

Os Gráficos 10 11 e 12 (questão 3.3) demonstram que os gerentes do SEPRO acreditam que a burocracia existente é resultado da verticalização do organograma, ou seja, com vários níveis hierárquicos afetando os processos decisórios tornando-os lentos.

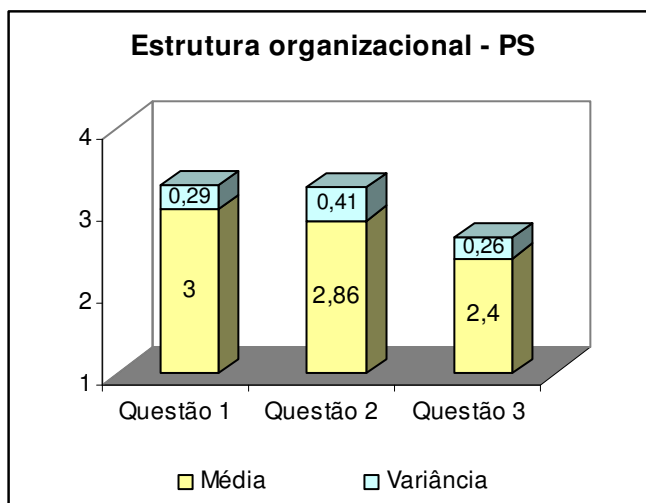
GRÁFICO 10 – ESTRUTURA ORGANIZACIONAL - GE



FONTE: A autora (2007).

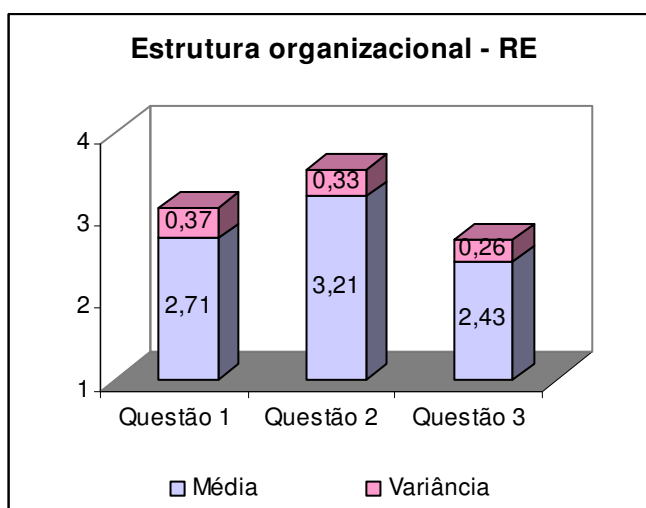
Para as superintendências de GE e PS há grupos multidisciplinares com pessoas de superintendências diferentes que executam projetos e tarefas específicas. Porém, a organização atua sob três áreas – gestão empresarial, produtos e serviços e relacionamento com clientes – sendo, cada qual, responsável por suas atividades, processos e espaço físico. No entanto, a perspectiva de adaptação a ambiente (devido às médias e variâncias baixas) não se apresenta de forma freqüente (GRÁFICOS 10, 11 e 12).

GRÁFICO 11 – ESTRUTURA ORGANIZACIONAL - PS



FONTE: A autora (2007).

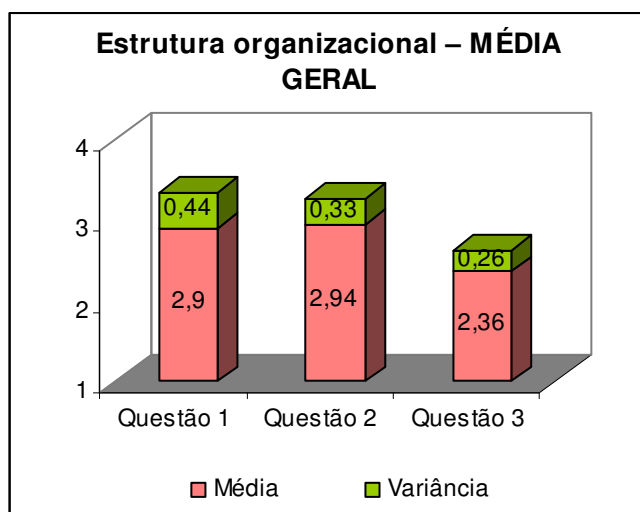
GRÁFICO 12 – ESTRUTURA ORGANIZACIONAL - RE



FONTE: A autora (2007).

Como toda organização pública, para que algumas ações sejam autorizadas, é exigida a apresentação de alguns documentos comprobatórios. Estes devem ser analisados e verificados quanto à veracidade, até porque, para que as ações sejam executadas é necessário o envolvimento financeiro, o que obriga as organizações públicas prestarem contas a órgãos superiores dos bens que foram adquiridos ou dos investimentos que foram realizados para desenvolvimento de algumas ações.

GRÁFICO 13 – ESTRUTURA ORGANIZACIONAL – MÉDIA GERAL



FONTE: A autora (2007).

Os processos burocráticos instalados nas organizações públicas tornam-se empecilho para a prestação de serviço ao cidadão e interferem na agilidade do servidor público com este resultado, registram-se demora para concretização de processos; falhas dos colaboradores devido à má delegação das tarefas, hierarquização do organograma e ruídos da comunicação.

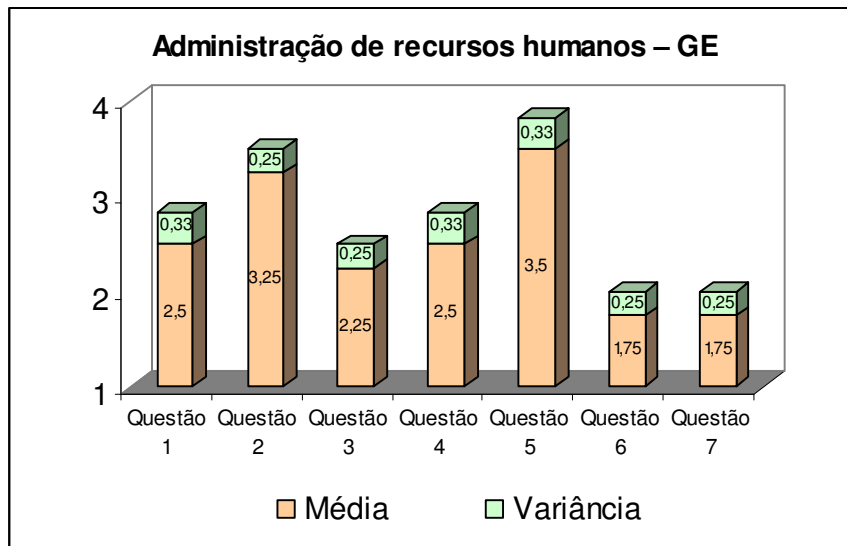
4.4 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

Com relação à atribuição e responsabilidades dos cargos, para a área de GE, o seu escopo é abrangente, conforme o valor da média 3,25 e variância 0,25 (questão 4.2). Outro fator positivo nesta dimensão para gestão do conhecimento (questão 4.5), segundo os gerentes de GE, é a preocupação referente ao treinamento dos colaboradores, segundo as suas necessidades e sua área de atuação, ficando com média 3,5 (a segunda maior média entre todas as questões) e variância de 0,33. Em contrapartida, as questões 4.3 e 4.4, devido ao baixo valor de suas médias, indica não haver investimentos e incentivos ao treinamento e desenvolvimento profissional e pessoal, como também, não se estimula o aprendizado por meio de relações com o

ambiente externo. Outros fatores negativos desta dimensão, questão 4.6 e 4.7, que podem impedir a gestão eficiente do conhecimento são a inexistência de recompensas ou esquemas de pagamento por equipes e a não relação entre aumento de salários e aquisição de competências, as quais apresentam médias inferiores a 2. Além disso, o planejamento de carreira não visa diferentes perspectivas de trabalho (GRÁFICO 14).

Uma das práticas da organização é a formação de equipes de áreas divergentes para favorecer a criação de novos conhecimentos, fazendo com que todos compartilhem informações e conhecimentos, gerando novas idéias e novos conhecimentos tácitos.

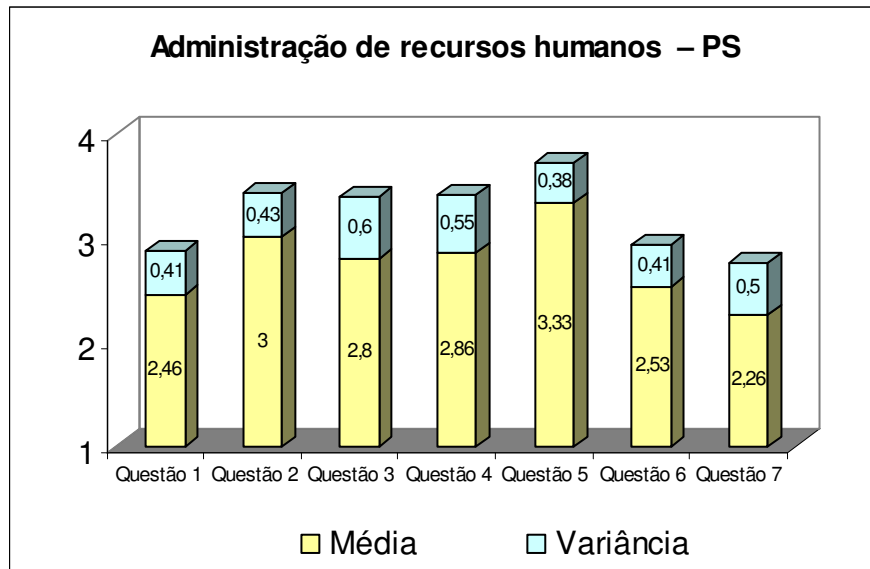
GRAFICO 14 – ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS – GE



FONTE: A autora (2007).

Os gerentes de produtos e serviços possuem a mesma visão dos gerentes de gestão empresarial, no que se refere a existência de um plano de carreira, o aumento de salário não proporcional à aquisição de competências, e recompensas não compartilhadas por equipes. No entanto, as responsabilidades dos cargos são amplas e estimulam treinamentos associados às estratégias da organização; não estimulam treinamentos voltados ao autoconhecimento.

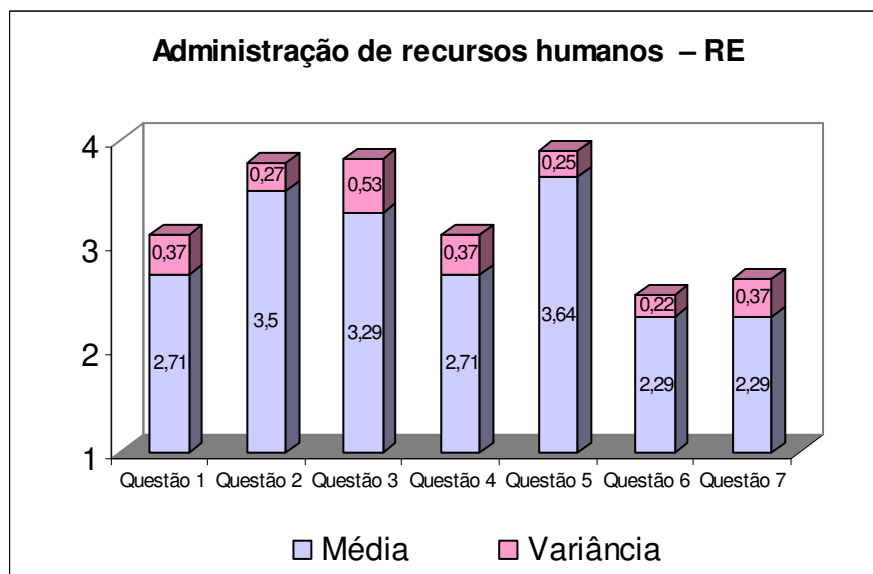
GRAFICO 15 – ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS – PS



FONTE: A autora (2007).

Do mesmo modo, a visão sobre a área de relacionamento com o cliente é compatível à visão das demais superintendências.

GRAFICO 16 – ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS – RE

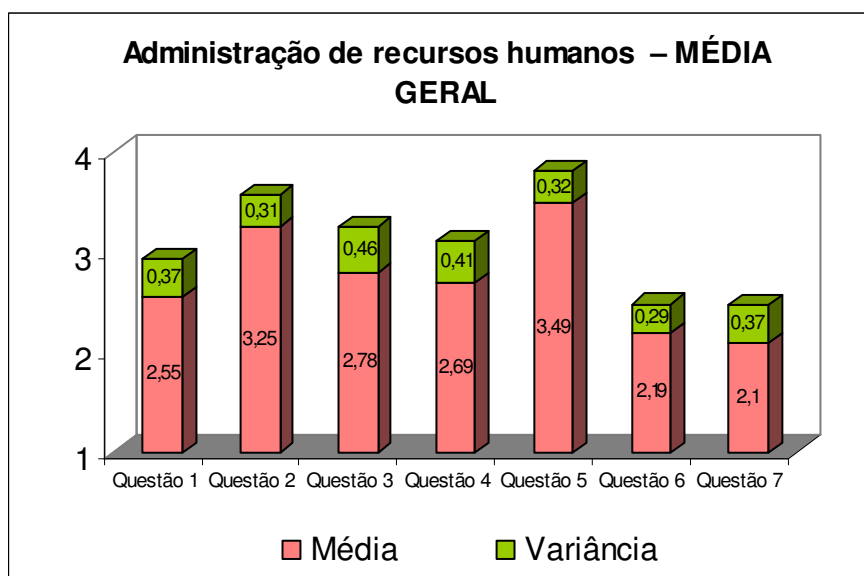


FONTE: A autora (2007).

O SERPRO possui uma metodologia de trabalho que poucas organizações aderiram, o teletrabalho. Ou seja, os colaboradores podem cumprir as atividades organizacionais em casa ou qualquer outro lugar em seu próprio computador, beneficiando, assim, colaborador e organização. Esta metodologia trouxe resultados positivos e superou as expectativas dos colaboradores e da organização. No entanto, o teletrabalho possui seus aspectos positivos e negativos para a criação do conhecimento.

Esta nova forma de trabalho tem como ponto positivo a conversão do conhecimento tácito em explícito, pois o teletrabalhador deve ser estimulado ao autoconhecimento, uma vez que, trabalha sozinho. Esta situação acarreta criação de conhecimento operacional e sistêmico. O ponto negativo é a falta de troca de conhecimento com outros colaboradores.

GRAFICO 17 – ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS – MÉDIA GERAL



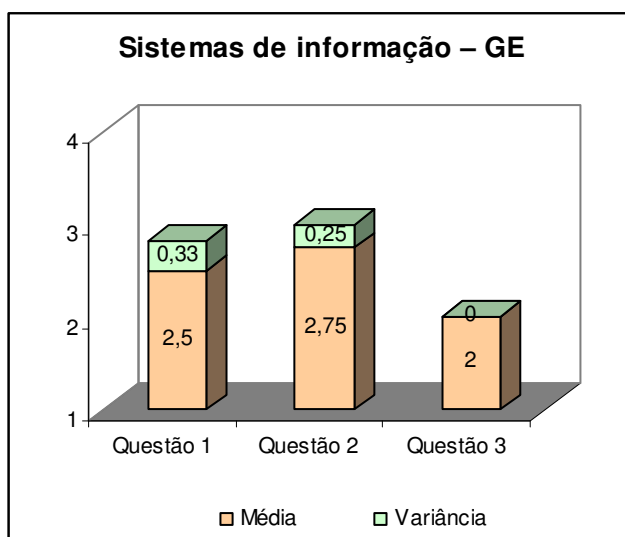
FONTE: A autora (2007).

Sob estes aspectos a organização estimula a externalização e a combinação. Mesmo assim, não é o que apresenta a visão dos colaboradores das três superintendências da organização.

4.5 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

A questão 5.1, sob a ótica de gestão empresarial, devido ao baixo valor da média e da variância, demonstra que há problemas de comunicação entre os diferentes níveis do organograma, aspecto que pode estar relacionado à estrutura organizacional, ou seja, ao fato de possuir vários níveis hierárquicos. Na perspectiva do compartilhamento das informações percebe-se que há bases de conhecimento e de dados que podem ser acessadas por todos os colaboradores. Esta questão pode ser percebida pelo valor da média, um pouco melhor em relação às outras. Entretanto a questão 5.3 adquiriu média 2 e variância 0, ou seja, todos os respondentes possuem o mesmo grau de concordância e discordam totalmente da questão de eficiência e incentivo a documentação do conhecimento e know-how dentro da organização (GRÁFICO 18).

GRAFICO 18 – SISTEMAS DE INFORMAÇÃO – GE



FONTE: A autora (2007).

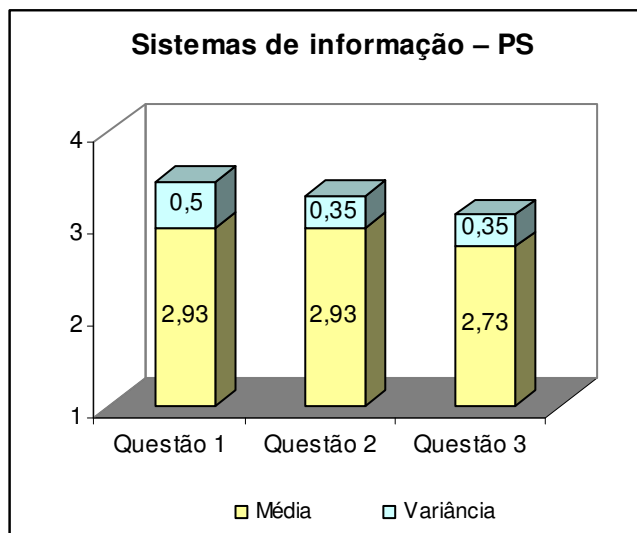
Com relação às leituras feitas sob fontes informacionais que explicam o funcionamento de *software* livre na organização, é perceptível a sintonia relacionada entre a política de informática do governo federal e o *software* livre no SERPRO. Este é utilizado como ferramenta de inclusão digital, fomentando o e-gov. A implantação de uma Rede Local em *Software* Livre (RLSL) requer um cuidado especial comparado aos

softwares proprietários, especialmente, em relação à administração, organização e segurança. Esta rede é operada em *Linux* e disponibiliza alguns serviços, como transferência de arquivos, propagação de mensagens, ferramentas de comunicação instantânea, dentre outras.

A transferência de arquivos torna flexível a troca de conhecimento explícito entre os usuários de todas as regiões do país. A propagação de mensagens visa difundir informações locais. É um canal que facilita comunicação organizacional. A ferramenta de comunicação instantânea apresenta um catálogo de telefones do SERPRO para promover a integração dos funcionários, porém sem a utilização de telefones ou *e-mails*.

Para a maioria dos gerentes de produtos e serviços, mesmo com médias abaixo de 3, a maioria dos respondentes concorda, em parte, que a comunicação é eficiente entre as áreas e os níveis do organograma da organização, bem como, a existência de bases de dados e conhecimentos acessíveis pelos colaboradores da organização. Referente à questão 5.3 concordam que não há eficiência e incentivo a documentação do conhecimento e know-how dentro da organização (GRÁFICO 18).

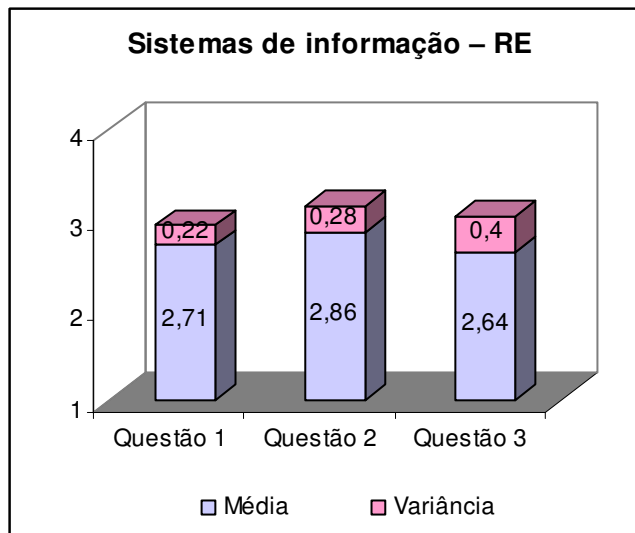
GRAFICO 19 – SISTEMAS DE INFORMAÇÃO – PS



FONTE: A autora (2007).

Os gerentes de relacionamento com o cliente concordam com os gerentes de gestão empresarial, uma vez que (para suas visões) a organização demonstra problemas de comunicação entre os diferentes níveis do organograma e entre os departamentos, não apresenta sistemas de compartilhamento de conhecimento e não possui documentação para registrar a eficiência do conhecimento existente na organização.

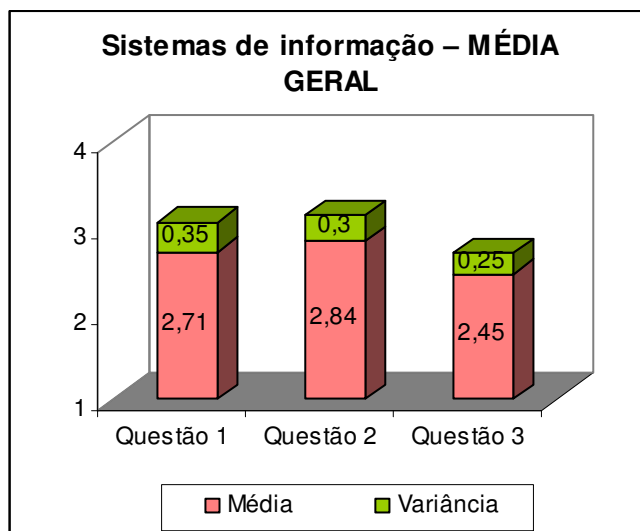
GRAFICO 20 – SISTEMAS DE INFORMAÇÃO – RE



FONTE: A autora (2007).

É importante salientar que várias ferramentas ou sistemas de informação e comunicação na organização, porém eles podem ser utilizados de forma mais eficiente pelos colaboradores. No entanto, pela falta de divulgação destas ferramentas são pouco utilizadas.

GRAFICO 21 – SISTEMAS DE INFORMAÇÃO – MÉDIA GERAL



FONTE: A autora (2007).

A organização possui *Intranet* que pode ser acessada por meio dos computadores da organização, podendo ser entendida como mais uma ferramenta de comunicação e troca de conhecimento. O portal SERPRO tem um papel fundamental na comunicação e na ação de gerar um espaço que disponibiliza acesso a dados, informações, sistemas e conhecimentos organizacionais.

O SERPRO dispõe de vários sistemas que possibilitam o compartilhamento de informações e conhecimentos explícitos, mesmo porque a organização presta serviços, justamente, nesta área de tecnologia da informação e comunicação. Entretanto, quando se trata de gestão interna do conhecimento, por meio de tecnologia, a organização passa vários problemas que dizem respeito às políticas de informação, conforme pode ser visualizados nos Gráficos 18, 19, 20 e 21 desta dimensão.

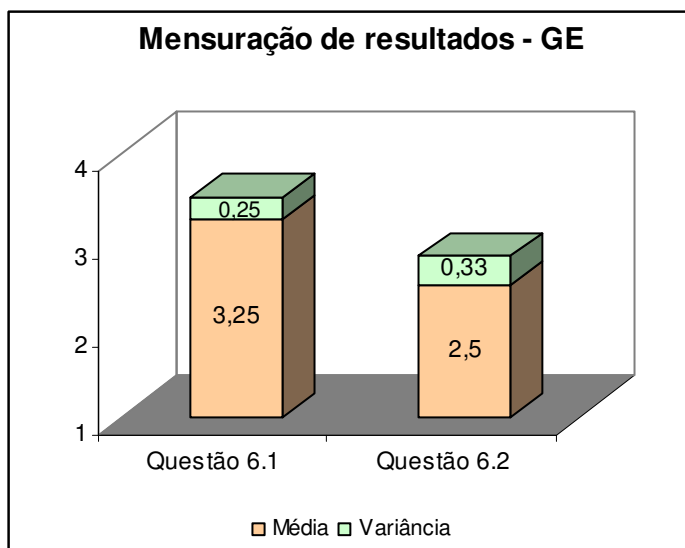
As tecnologias de informação e comunicação, de forma geral, cumprem seu papel de facilitar o acesso e a disseminação dos conhecimentos organizacionais, porém, não é desta forma que os gerentes assimilam os sistemas de informação e comunicação.

4.6 MENSURAÇÃO DE RESULTADOS

De acordo com a conduta organizacional, devem ser apresentadas as mensurações dos resultados tangíveis (econômicos, financeiros, operacionais, logísticos) e intangíveis (capital intelectual), os quais afetam o desempenho da organização.

Com relação à questão 6.1 (gráficos 22, 23 e 24), para os gerentes de GE, OS e RE, o SERPRO se preocupa em medir os resultados obtidos sob várias perspectivas, mesmo seu capital intelectual sendo praticamente imensurável pelo motivo de ter várias monografias, dissertações e teses desenvolvidas com o apoio da organização para capacitação de seus profissionais. Sendo assim, foi montado um comitê técnico, composto por diretores e coordenadores dos processos corporativos, com o intuito de indicar os melhores trabalhos científicos realizados entre 2001 a 2005 para fazer parte de uma coletânea organizada pelo próprio SERPRO.

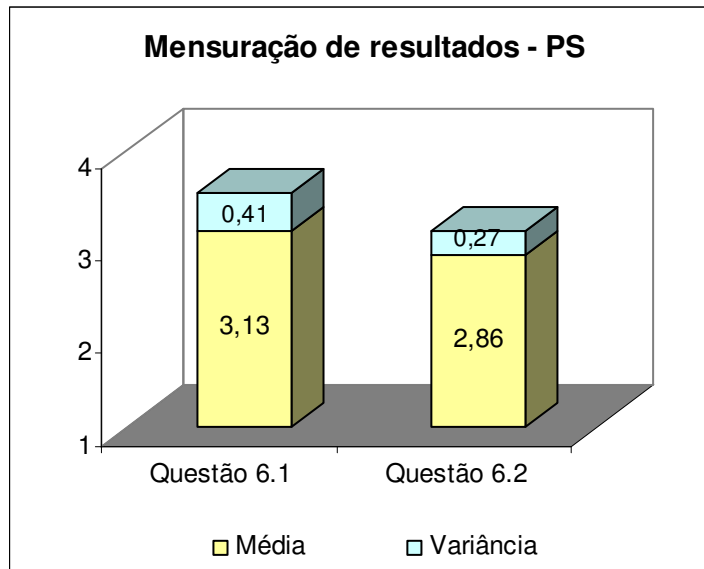
GRAFICO 22 – MENSURAÇÃO DE RESULTADOS – GE



FONTE: A autora (2007).

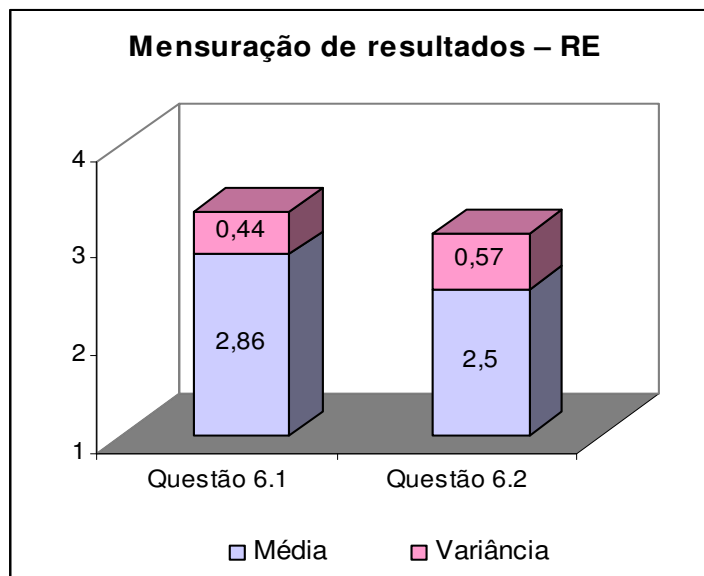
Devido às baixas médias e variâncias (Gráficos 22, 23 e 24) a opinião das pessoas, das três superintendências analisadas, demonstraram insatisfação com a divulgação dos resultados aos colaboradores.

GRAFICO 23 – MENSURAÇÃO DE RESULTADOS – PS



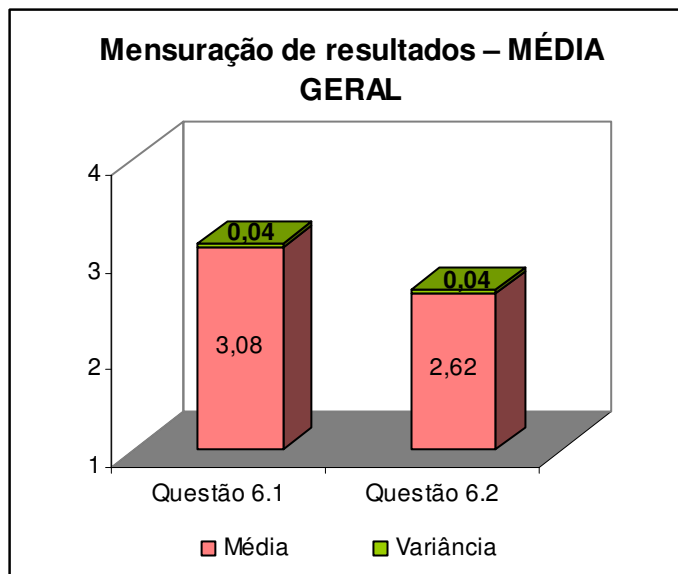
FONTE: A autora (2007).

GRAFICO 24 – MENSURAÇÃO DE RESULTADOS – RE



FONTE: A autora (2007).

GRAFICO 25 – MENSURAÇÃO DE RESULTADOS – MÉDIA GERAL



FONTE: A autora (2007).

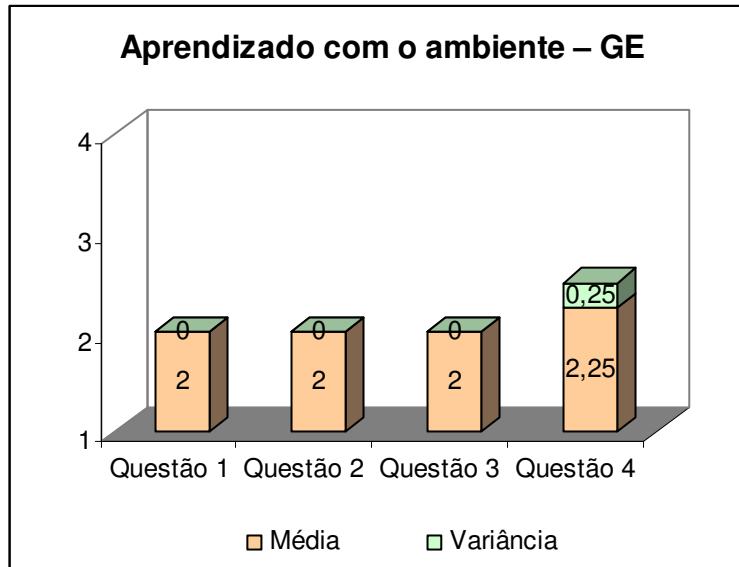
A preocupação em medir os resultados tangíveis dá-se pelo motivo de que a organização, por ser pública, deve prestar contas de suas aquisições e gastos. Com relação à mensuração do conhecimento é uma estratégia adotada pelo SEPRO, a qual, busca identificar o grau de maturidade em relação ao capital intelectual existente na organização.

4.7 APRENDIZADO COM O AMBIENTE

Para os gerentes de gestão empresarial, questões 7.2 e 7.3, o SERPRO não tem uma gestão efetiva de parcerias com outras organizações, ou universidades e institutos de pesquisa. O valor da média e variância da questão 7.1 mostra a inexistência de mecanismos formais ou informais estabelecidos para o aprendizado com o ambiente. Observa-se que houve unanimidade com relação a estas respostas, indicando que para a visão de gestão empresarial ainda é necessário evoluir no que diz respeito à aprendizagem com o ambiente externo. Estes aspectos podem ser considerados

porque os colaboradores, em geral, não conseguem perceber os objetivos deste aprendizado, sendo que a definição das parcerias está relacionada à alta administração e às decisões de aprendizado (GRÁFICO 26).

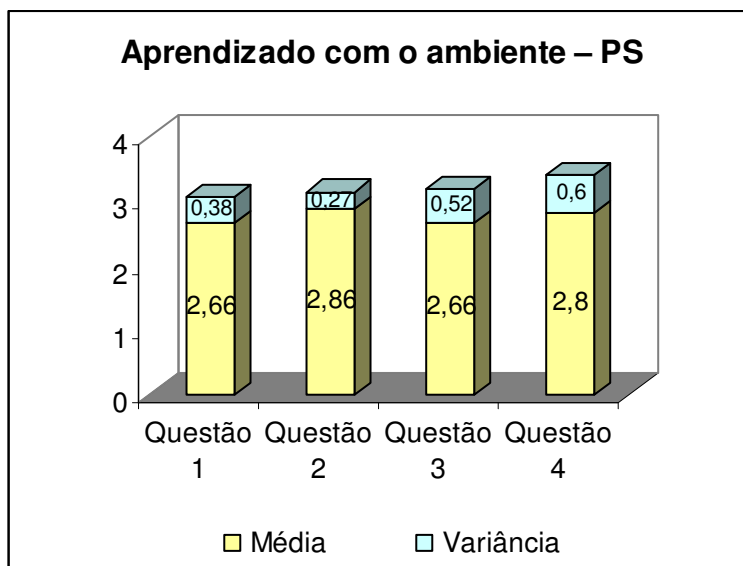
GRÁFICO 26 – APRENDIZADO COM O AMBIENTE – GE



FONTE: A autora (2007).

A visão dos gerentes da área de produtos e serviços não difere muito da visão dos gerentes da área de gestão empresarial, conforme Gráfico 27. No entanto, a média das respostas ficou acima de 2,5 e uma variância acima de 0,25, ou seja, os gerentes não concordam em sua totalidade que o SERPRO não possui uma gestão efetiva de parcerias com outras organizações, ou universidades e institutos de pesquisa e acreditam, também, que a organização possui mecanismos para o aprendizado com o ambiente.

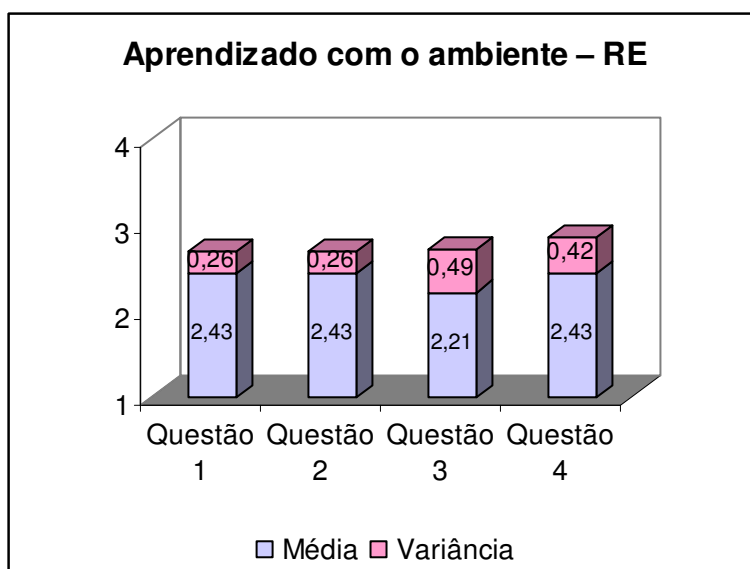
GRÁFICO 27 – APRENDIZADO COM O AMBIENTE – PS



FONTE: A autora (2007).

As médias das respostas dos gerentes da área de relacionamento com o cliente ficaram próximas às médias dos gerentes de produtos e serviços, entre 2,2 a 2,4 e a variância está entre 0,25 a 0,5. Mesmo assim, não há consenso em relação à gestão efetiva de parcerias realizadas pela organização.

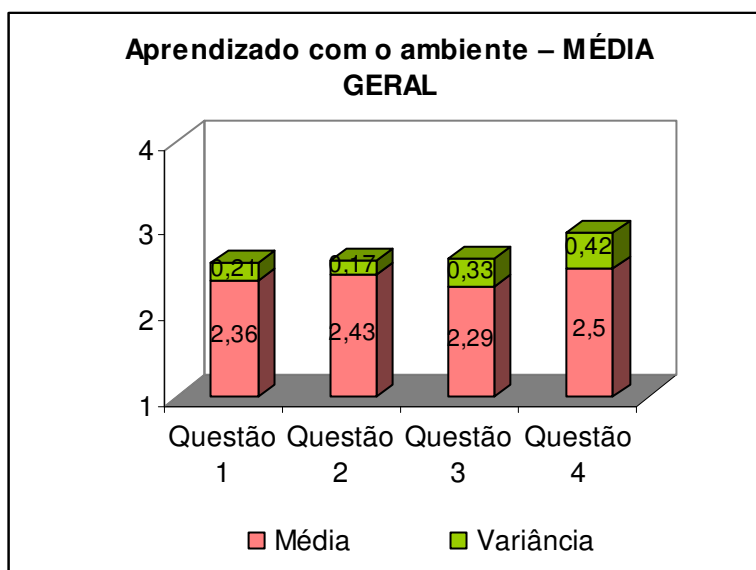
GRÁFICO 28 – APRENDIZADO COM O AMBIENTE – RE



FONTE: A autora (2007).

De modo geral, a percepção dos colaboradores sobre esta dimensão, parece não acompanhar as ações da organização, de acordo com a média geral das respostas (GRÁFICO 29).

GRÁFICO 29 – APRENDIZADO COM O AMBIENTE – MÉDIA GERAL



FONTE: A autora (2007).

O SEPRO, por exemplo, possui vinculação ou parcerias com outros órgãos do governo, como Ministério da Fazenda.

Neste contexto, já que a gestão de parcerias está relacionada com as ações estratégicas e de aprendizado, seria interessante que a alta administração tornasse as políticas de parcerias mais explícitas, para que os colaboradores possam desenvolver suas atividade de aprendizado de forma efetiva.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão do conhecimento pode ser considerada importante no desenvolvimento de processos organizacionais públicos, uma vez que, oferece suporte aos gerentes na tomada de decisão com maior precisão, agilidade e eficiência. Ela proporciona maior efetividade das ações governamentais no que concerne ao tratamento de informações pertinentes ao cidadão. No caso estudado existem práticas de gestão do conhecimento, no entanto, é necessário algumas modificações no ambiente de trabalho.

A metodologia e a literatura pertinente utilizada neste estudo permitiram alcançar os resultados expostos, respondendo à questão inicial que delineou toda a pesquisa e atingindo o objetivo geral e os específicos, ou seja, identificar os fatores positivos e negativos para implantação e/ou criação da gestão do conhecimento no SERPRO.

A análise permitiu uma visão ambiental do SERPRO, indicando quais são os pontos, de acordo com a literatura, que se encontram evoluídos referentes à gestão do conhecimento e quais necessitam ser aperfeiçoado para que esta gestão seja eficaz.

Verificou-se que dentre as sete dimensões da gestão do conhecimento analisadas, as principais dificuldades apontadas estão relacionadas a problemas burocráticos, gerenciais e de marketing interno. É indispensável que estes problemas básicos sejam solucionados para a organização alcançar um patamar de gestão do conhecimento efetiva.

Com relação aos pontos positivos empregados pelo SEPRO encontram-se às estratégias e a função da alta administração e a mensuração de resultados. A organização tem uma visão orientada à gestão do conhecimento e estimula-se a mensuração de conhecimento explícito, ou seja, o capital intelectual dos colaboradores. Entretanto, falta uma política de marketing interno para que as estratégias voltadas à criação do conhecimento tornem-se explícitas e visíveis para que possam assimilar as metas estabelecidas pela organização com a criação e a gestão de conhecimento por meio de práticas.

O SERPRO propicia boas condições para implantar uma gestão do conhecimento efetiva. Algumas práticas já estão sendo adotadas, porém é necessário aperfeiçoá-las para evoluir conceitualmente. Para isso, é preciso que os problemas

administrativos e burocráticos sejam solucionados e estabelecidas as políticas que envolvam os colaboradores com as estratégias para gestão do conhecimento.

Acredita-se que a análise das dimensões da gestão do conhecimento, criação e compartilhamento do conhecimento com enfoque na administração pública, explorados nesta pesquisa pode contribuir para o desenvolvimento da área de gestão do conhecimento ou desenvolvimento de metodologias para a implantação de GC.

Com a presente pesquisa, buscaram-se meios para que as organizações públicas, universidades e comunidade científica pudessem tirar proveito da análise das dimensões de GC feita em ambiente organizacional público. Neste sentido, abre-se espaço para novas possibilidades de análise utilizando as dimensões de Terra (2000), análise do processo de criação, compartilhamento e gestão do conhecimento em ambientes organizacionais públicos.

Todavia, esta pesquisa não se limita ao que nela foi apresentado, sugerem-se desafios futuros que podem ser motivos para outras pesquisas:

- a) elaboração de um modelo de desenvolvimento de uma organização pública referente à criação do conhecimento;
- b) análise de ambiente hospitalar público para identificar condições de criação e troca de conhecimentos;
- c) conhecimento X Inovação no serviço público.

REFERÊNCIAS

BATISTA, F. F. O governo que aprende: implementando a gestão do conhecimento no executivo federal. In: STAREC, C. **Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2005. p. 185-194.

BEUREN, I. M. **Gerenciamento da informação**: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial. São Paulo: Atlas, 2000.

BOSHYK, Y. Além da gestão do conhecimento: como as empresas mobilizam as experiências. In: DAVENPORT, T. H.; MARCHAND, D. A. **Dominando a gestão da informação**. Porto Alegre: Bookman, 2004. p. 65-72.

BUKOWITZ, W. R; WILLIAMS, R. L. **Manual de gestão do conhecimento**: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002.

CHAUI, Marilena. **Convite à filosofia**. 6. ed. São Paulo: Ática, 1995.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Editora Senac, 2003.

COBRA, Marcos. **Marketing básico**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

DAVENPORT, T. H. **Ecologia da Informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. 6. ed. São Paulo: Futura, 1998.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DESPRES, C.; CHAUVEL, D. Como mapear a gestão do conhecimento. In: DAVENPORT, T. H. MARCHAND, D. A. **Dominando a gestão da informação**. Porto Alegre: Bookman, 2004. p. 194-201.

ECHEVESTE *et al.* Perfil do executivo no mercado de trabalho. **RAC**. v. 3, n. 2, maio/ago, 1999. p. 167-186.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

KOGAN, M. Modos de conversão do conhecimento e padrões de poder. In: **SOCIEDADE do conhecimento x economia do conhecimento**: conhecimento poder e políticas. Brasília: UNESCO; SESI, 2005. p. 153-176.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LODI, João Bosco. **A entrevista: teoria e prática**. 7. ed. São Paulo: Pioneira, 1991.

MAFTOUM, W. R. el. **Incerteza de medição**. Paraná: [s.n.], 2005.

MAÑAS, A. V. **Administração de sistemas de informação**. São Paulo: Érica, 1999.

MCGARRY, Kevin. **O contexto dinâmico da informação**. Brasília, DF: Briquet de Lemos/Livros, 1999.

MORESI, E. A. D. Inteligência organizacional: um referencial integrado. **Ciência da Informação**. Brasília, v. 30, n. 2, p. 35-49, maio/ago. 2001

NEVES, J. L. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. **Caderno de pesquisa em administração**. São Paulo, v. 1, n. 3, 1996.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

REZENDE, Y. Informação para negócios: os novos agentes do conhecimento e a gestão do capital intelectual. **Ciência da Informação**. Brasília, v. 31, n. 1, p. 75-83, jan./abr. 2002.

SAMARA, B. S; BARROS, J. C. **Pesquisa de marketing**: conceitos e metodologia. São Paulo: Makron books, 1997.

SERVIÇO FEDERAL DE PROCESSAMENTO DE DADOS. Disponível em <<http://www.serpro.org.br>> Acesso em: 26 abr. 2007.

SILVA, H. F. N. **Criação e compartilhamento de conhecimento em comunidades de prática**: uma proposta metodológica. Florianópolis, 2004. 212 f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção da Universidade de Santa Catarina.

SILVA, M. G. da. **Informática**: Excel XP, Access XP, PowerPoint XP. São Paulo: Érica, 2000.

STRAUHS, F. R. **Gestão do conhecimento em laboratório acadêmico**: proposição de metodologia. Florianópolis, 2003. 420 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial, uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade. São Paulo: Negocio Editora, 2000.

VARHAU, V. G. **Gestão do conhecimento em organizações públicas**. Curitiba, 2005. 73 f. Monografia (Gestão da Informação) Universidade Federal do Paraná.

VON KROGH, G.; ICHIJO, K.; NONAKA, I. **Facilitando a criação de conhecimento:** reinventando a empresa com o poder da inovação contínua. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. Tradução: Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Apêndice 1

Apêndice 1 – Questionário

DIAGNÓSTICO PARA ANÁLISE DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

A tabulação dos resultados da pesquisa será feita pela aluna Paula Adriele dos Santos do 4º ano do curso de Gestão da Informação da Universidade Federal do Paraná – UFPR.

Este questionário tem como finalidade coletar dados referentes à visão dos colaboradores para identificar os fatores positivos e negativos para criação e/ou implantação de práticas de gestão do conhecimento. A série de questões objetivas que segue abaixo é apresentada em sete blocos temáticos. Estes blocos representam as dimensões que facilitam ou dificultam a criação e/ou implantação da gestão do conhecimento na organização.

Procedimentos

Em relação às frases a seguir, assinale seu grau de concordância ou discordância com cada uma das afirmações.

Legenda:

- (4) – Concordo totalmente
- (3) – Concordo parcialmente
- (2) – Discordo totalmente
- (1) – não se aplica

Tipos de superintendências:

- () **NE** – Relacionamento com cliente (SUNAT, SUNMP, SUNNE)
- () **OS** – Produtos e serviços (SUPRE, SUPGS, SUPTI, SUPCO)
- () **GE** – Gestão empresarial (SUPGL, SUPGP)

1 - ESTRATÉGIA E ALTA ADMINISTRAÇÃO

- 1.1 () Existe elevado nível de consenso sobre quais são as principais competências da empresa.
- 1.2 () A macro estratégia da empresa é comunicada amplamente para os funcionários.
- 1.3 () A alta administração estabelece freqüentemente, metas desafiadoras e um sentido de urgência para a mudança da realidade em direção a uma visão estabelecida.

2 - CULTURA ORGANIZACIONAL

- 2.1 () Há um elevado sentimento de confiança entre a empresa e os funcionários; existe de maneira geral, um grande orgulho de trabalhar para a empresa.
- 2.2 () As pessoas não estão focadas apenas no curto prazo.
- 2.3 () Estimula-se a experimentação. Há liberdade para tentar e falhar.
- 2.4 () Existe uma grande honestidade intelectual na empresa, ou seja, as pessoas são autênticas e deixam evidente aquilo que conhecem e também o que não conhecem.
- 2.5 () As pessoas estão preocupadas com toda a organização e não apenas com sua área de trabalho, ou seja, buscam uma otimização conjunta.
- 2.6 () Reconhece-se que o tempo é um recurso importante para o processo de inovação.
- 2.7 () Novas idéias são valorizadas. Há permissão para discutir “idéias bobas”.
- 2.8 () Realizam-se com freqüência, reuniões informais para a troca de idéias e experiências.
- 2.9 () O espaço físico favorece a troca informal de informação (uso de espaços abertos e salas de reunião).

3 - ORGANIZAÇÃO E PROCESSOS DE TRABALHO

- 3.1 () Há um uso constante de equipes multidisciplinares e formais (para execução de tarefas e projetos específicos) que se sobrepõem à estrutura formal tradicional e hierárquica.
- 3.2 () Pequenas reorganizações ocorrem com freqüência, de forma natural, para se adaptar às demandas do ambiente.
- 3.3 () As decisões são tomadas no nível mais baixo possível. O processo decisório é ágil; a burocracia é mínima.

4 - POLÍTICAS E PRÁTICAS PARA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

- 4.1 () O planejamento de carreira busca dotar os funcionários de diferentes perspectivas e experiências.
- 4.2 () O escopo das responsabilidades dos cargos é, em geral bastante abrangente.

4.3 () Há um elevado investimento e incentivo ao treinamento e desenvolvimento profissional e pessoal dos funcionários. Estimulam-se treinamentos que levam ao autoconhecimento.

4.4 () Estimula-se o aprendizado pela ampliação dos contatos e interação com outras pessoas de dentro e fora da empresa.

4.5 () O treinamento está associado às necessidades da área imediata de trabalho do funcionário e/ou às necessidades estratégicas da empresa.

4.6 () A evolução dos salários está associada, principalmente, à aquisição de competências e não ao cargo ocupado.

4.7 () Existem esquemas de pagamento associados ao desempenho da equipe (e não apenas ao desempenho individual). Os créditos são compartilhados.

5 - SISTEMAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

5.1 () A comunicação é eficiente em todos os sentidos do organograma (de cima para baixo, de baixo para cima e entre as áreas distintas).

5.2 () As informações são compartilhadas. Existe amplo acesso por parte de todos os funcionários, à base de dados e conhecimento da organização.

5.3 () Há grande disciplina, eficiência e incentivo para a documentação do conhecimento e *know-how* existente na empresa.

6 - MENSURAÇÃO DOS RESULTADOS

6.1 () Existe uma grande preocupação em medir resultados sob várias perspectivas (financeiras, operacionais, estratégicas, aquisição de conhecimento).

6.2 () Os resultados são amplamente divulgados internamente.

7 - APRENDIZADO COM O AMBIENTE

7.1 () A empresa aprende muito com seus clientes. Existem vários mecanismos formais e informais bem estabelecidos para essa finalidade.

7.2 () A empresa tem habilidade na gestão de parcerias com outras empresas.

7.3 () A empresa tem habilidade na gestão de parcerias com universidades e institutos de pesquisa externos.

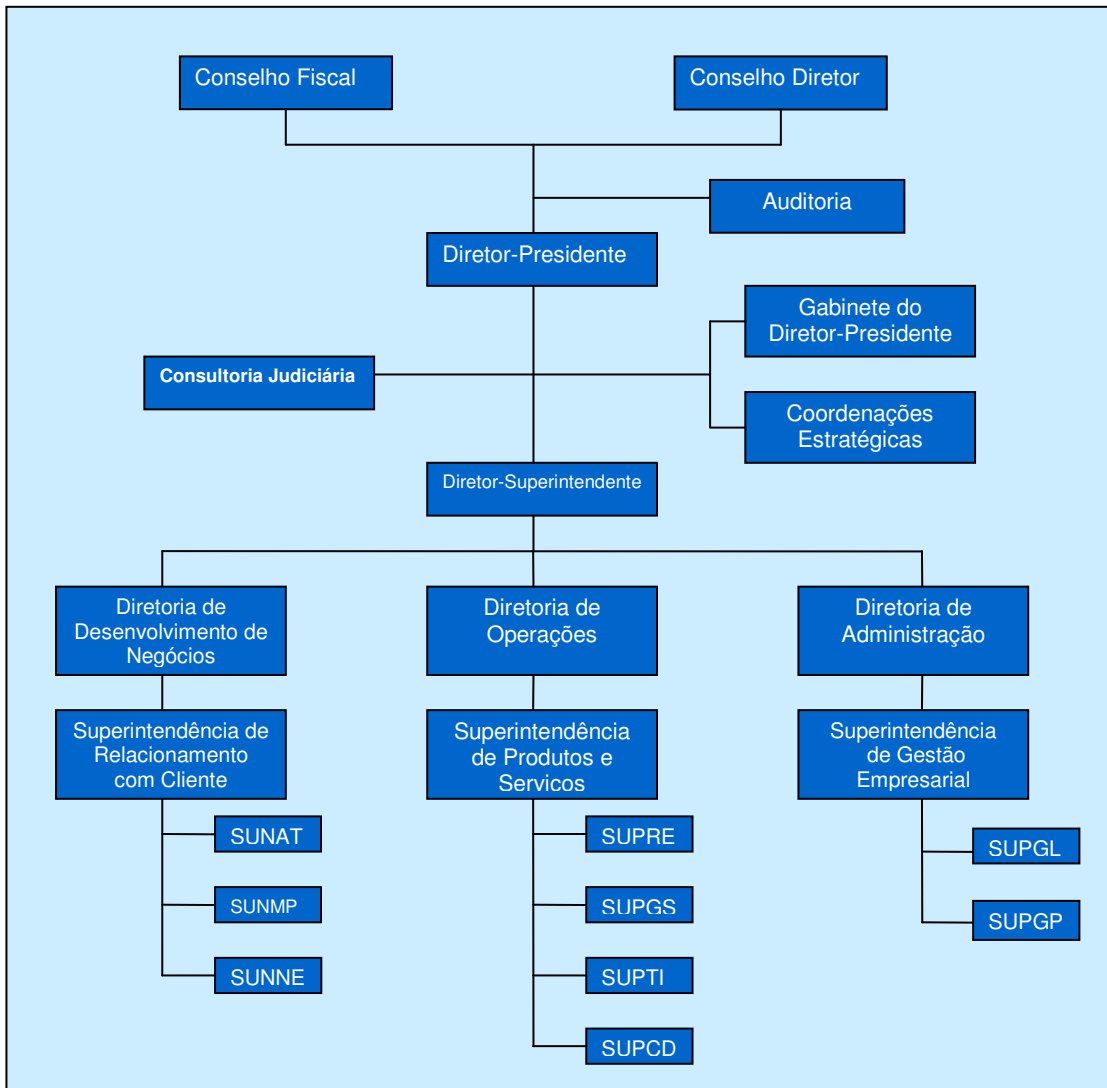
7.4 () A decisão de realizar alianças está, freqüentemente relacionada a decisões estratégicas e de aprendizado importantes. Os funcionários da empresa percebem claramente esse objetivo de aprendizado.

Anexo 1

Anexo 1 – Componentes estratégicos do SERPRO

Visão	Líder em soluções de Tecnologia da Informação e Comunicações para realização das Políticas Públicas.
Missão	Prover e integrar soluções em Tecnologia da Informação e Comunicações para o êxito da gestão das finanças públicas e da governança do Estado, em benefício da sociedade.
Força motriz	Capacidade de inovar e realizar
Premissas	Conquistar reconhecimento de Clientes, Estado e Sociedade. Prestar serviços com pontualidade, inovação, qualidade e segurança; Manter os empregados comprometidos e motivados; Orientar a gestão para resultados, lucratividade e competitividade; Empregar soluções inovadoras com tecnologia adequada; Praticar gestão integrada e participativa, e Atuar com ética e responsabilidade cidadã.
Valores	Respeito às pessoas, responsabilidade social e cidadania Integridade profissional e pessoal Orgulho de trabalhar no SERPRO Gosto por desafios Compromisso com resultados. Competência Técnica Confiança e credibilidade. Confidencialidade e segurança das informações.

Anexo 2

Anexo 2 – Organograma - SERPRO

FONTE: www.serpro.gov.br.